

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Systém motivování zaměstnanců

Motivation system of employees

Student: Lucie Kavcová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Veličková

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 11. května 2011

.....

Lucie Kavcová

Poděkování

Děkuji Ing. Lucii Veličkové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi během zpracování bakalářské práce poskytla.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petru Švábovi, organizačně-správnímu řediteli Severomoravských vodovodů a kanalizací Ostrava a. s., za možnost tuto práci ve společnosti zpracovat, za umožnění přístupu k materiálům a ochotu poskytovat mi potřebné informace o společnosti.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska systému motivování zaměstnanců	2
2.1. Úvod do psychologie práce a motivace.....	2
2.1.1. Teorie XY	4
2.1.2. Maslowova pyramida potřeb.....	4
2.2. Motivace restrukturováním pracovních míst	5
2.2.1. Vědecký management (taylorismus)	6
2.2.2. Model charakteristiky pracovního místa	6
2.2.3. Herzbergův dvoufaktorový model	7
2.3. Teorie zaměřené na proces	8
2.3.1. Expektační teorie	8
2.3.2. Teorie spravedlnosti (teorie ekvity)	8
2.3.3. Teorie stanovení cílů	9
2.4. Vztahy na pracovišti a stres.....	10
2.5. Kariérní rozvoj a vzdělávání.....	12
2.6. Mzda, odměňování a motivace	15
2.6.1. Systém odměňování	15
2.6.2. Odměňování dle výkonu, schopností, dovedností a přínosu	17
2.6.3. Zaměstnanecké výhody (benefity)	19
2.7. Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií	21
2.8. Metody použité v aplikační části	22
2.8.1. Hlubkový rozhovor.....	22
2.8.2. SWOT analýza	22
2.8.3. Mezipodnikové srovnání (benchmarking)	23
3. Analýza motivačního systému zaměstnanců	24
3.1. Představení společnosti	24
3.1.1. Organizační struktura	25
3.1.2. Vývoj počtu zaměstnanců	26
3.2. Analýza prvků motivačního systému ve společnosti SmVaK.....	27
3.2.1. Mzda a odměňování	27
3.2.2. Zaměstnanecké výhody	33
3.2.3. Pracovní doba, bezpečnost práce a vztahy	37
3.2.4. Školení a vzdělávání.....	38
3.2.5. Jistota zaměstnání.....	39
3.3. Shrnutí analýzy motivace zaměstnanců	41
4. Návrhy a doporučení k motivačnímu systému zaměstnanců	43
4.1. Informovanost a vztahy	43
4.2. Mzdy a odměňování.....	44
4.3. Zaměstnanecké výhody	45
4.4. Vedení zaměstnanců a jejich rozvoj.....	46
5. Závěr	48
Seznam použité literatury:	49
Seznam zkratk	
Seznam příloh	

1. Úvod

Lidská práce je, spolu s kapitálem a přírodními zdroji, jedním ze tří výrobních faktorů. Jejimi nositeli jsou lidé – zaměstnanci a podnikatelé – schopní a ochotní pracovat, se svými tělesnými a duševními schopnostmi. Lidská práce je to, co přetváří vložené výrobní činitele na výsledné výkony, respektive výrobky či služby podniku. Na kvalitě každého z jmenovaných výrobních faktorů závisí výsledek podnikatelské činnosti.

Výrobní zdroje a tudíž i lidská práce jsou vzácné, proto si firmy musí vybírat kvalitní a kvalifikované zaměstnance. Kvalita práce je dána kvalifikací pracovníků, ale i jejich motivací k práci. Nábor, školení, péče o zaměstnance stojí podnik peníze a proto musí dělat vše pro to, aby si je udržel. Zároveň se také snaží jejich schopnosti, dovednosti co nejefektivněji využít. Úkolem motivace je aktivizace zaměstnanců k plnění firemních cílů a zároveň navození stavu jejich spokojenosti, proto je v podnikatelské praxi tak důležitá psychologie práce a její aplikace.

Správná motivace práce je podstatná pro každé efektivní vedení lidí a využívání lidských zdrojů, neboť podněcuje člověka k aktivitě. Jak řekl švédský manažer, profesor a autor ekonomických knih Jonas Ridderstrale: „Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“ Jelikož to tak v praxi nefunguje, existuje řada motivačních teorií, které napomáhají personalistům správně nastavit systém motivování v organizaci a managementu správně řídit, ovlivňovat a povzbuzovat své podřízené. A proto je bakalářská práce zaměřena právě na motivaci.

Cílem této práce je zanalyzovat systém motivování zaměstnanců ve společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s. a doporučit možná zlepšení tohoto systému. Cíl byl zvolen na základě požadavku vedení firmy zhodnotit v současné době používaný systém motivace.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je představeno několik vybraných teorií motivace zaměstnanců a ke konci této části jsou popsány metody aplikované v druhé části práce.

V aplikační části je provedeno praktické zkoumání a analýza v podmínkách konkrétní společnosti a jsou navrženy změny v motivačním systému, které by přinesly jeho zefektivnění.

2. Teoretická východiska systému motivování zaměstnanců

V této kapitole budou představena teoretická východiska bakalářské práce a specifikovány metody, které byly využity v aplikační části.

2.1. Úvod do psychologie práce a motivace

Motivace člověka je jednou z oblastí, jimiž se zabývá psychologie. Motivace lidské činnosti patří mezi základní stavební kameny struktury každé osobnosti. Spolu s ní jsou to ještě schopnosti člověka (co umí), jeho temperament, charakter a postoje (jaký člověk je).

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“ – „pohybovat, hýbat“ – což vysvětluje motivaci jakožto hybnou sílu chování. Každé cílevědomé chování je tak chováním motivovaným.

Psychologií motivace je nám pomocí konkrétních motivů chování sdělováno, co bylo cílem chování a jaký mělo chování člověka smysl. Motivace každého člověka je jiná, protože je tvořena vnitřními, subjektivními, osobnostními podmínkami.

Základem motivace je určitý vnitřní stav jedince, který směřuje v určité situaci prostřednictvím určitého chování k dalšímu vnitřnímu stavu, a to k uspokojení.¹

Zdrojem motivace jsou ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, díky nimž vznikají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které ovlivňují trvalost těchto sklonnů. Mezi základní zdroje motivace se řadí potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

Motivace působí společně **ve třech dimenzích**. První je dimenze směru, která vyjadřuje směr zaměření lidské činnosti, tzn. co člověk chce, po čem touží, co je pro něj poutavé, čeho chce dosáhnout. Druhá je dimenze intenzity, která určuje intenzitu motivace, sílu, se kterou jedinec usiluje o dosažení cíle. A třetí je dimenze vytrvalosti, která je mírou schopnosti člověka zdolávat vnitřní i vnější bariéry, které se objevují při uskutečňování motivované činnosti. Při vysoké vytrvalosti jedinec vykonává činnost se stálým cílem, s nezmírněným úsilím i při překonávání překážek.

Zkoumání v oblasti motivace se zabývá pohnutkami lidského jednání (chování), **motivace práce** se tedy zabývá motivací jednání pracovního.

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*,
PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*.

Pracovní motivace člověka závisí nejen na přijatém motivačním systému v organizaci, ale též na subjektivních faktorech, jež se týkají osobnosti nadřízeného (jeho styl vedení) a osobnosti pracovníka (jeho preferencích atd.).

Existují dvě cesty motivace a to prostřednictvím motivace vnitřní (primární, intrinzické) či vnější (sekundární, extrinzické).

Vnitřní motivace je taková, kterou si lidé sami vytváří, když hledají a vykonávají práci uspokojující jejich potřeby, a která je ovlivňuje, aby se chovali nebo směřovali určitým směrem. Odměna je u ní součástí samotného úkolu. Motivačními faktory tedy mohou být odpovědnost, autonomie, rozvoj schopností a dovedností, postup v pracovní hierarchii, zajímavá a podnětná práce a mnoho dalších.

U **vnější motivace** je odměna oddělena od úkolu. Extrinzická motivace je vyvíjena ze strany managementu pomocí takových postupů, které směřují k motivaci lidí. Jsou to např. finanční odměny, povýšení, pochvaly, ale i tresty apod. Účinná stimulace k práci je pak u této motivace tvořena kombinací odměňování a ostatních podnětů k práci (zaměstnanecké výhody, rozvoj kariéry, perspektivní zaměstnavatel, pozitivní pracoviště atd.).²

V manažerské praxi je důležitá znalost a ovlivňování motivace pracovníků, neboť výkonnost člověka je determinována nejen jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi a dovednostmi), ale i jeho ochotou pracovat (motivací).

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců s prací. Jsou to:

- obsah, charakter práce (míra seberealizace, tvůrčí uplatnění, sebeprosazení),
- organizace práce a fyzické podmínky práce,
- mzdové ohodnocení,
- vedoucí pracovníci (jejich styl řídicí práce, autorita, spravedlnost, sociální citlivost apod.) a spolupracovníci,
- ztotožnění se pracovníka s cíli podniku,
- pracovní perspektivy, úroveň sociální péče a sociálních jistot.

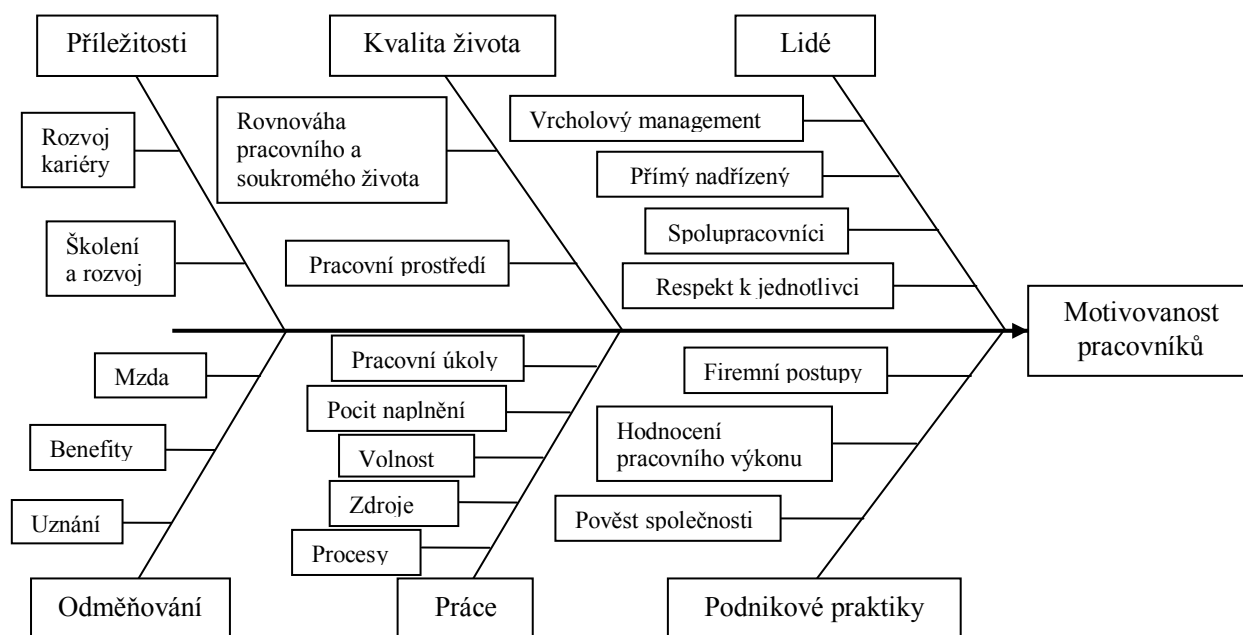
Za optimální se považuje mírná spokojenost, v některých případech je však chápána jako vhodnější tzv. zdravá nespokojenost, která působí jako stimulující faktor.³

Jiný výčet faktorů, jež způsobují motivovanost pracovníků je zobrazen na Obrázku 2.1.

² KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí.*

³ PROVAZNÍK, V.; A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery.*

Obrázek 2.1 – Ishikawa diagram příčin a následků – Faktory působící na motivovanost



Zdroj: Vlastní zpracování dle: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce* (2010), str. 90.

Důvody pro zaměstnání, které považují za významné lidé v Moravskoslezském kraji, a jejich důležitost jsou uvedeny v Příloze č. 1.

Přehled několika teorií motivace a jejich charakteristik je uveden v Příloze č. 2.

2.1.1. Teorie XY

D. McGregor je autorem **teorie XY**, která člení pracovníky do dvou skupin. Teorie X tvrdí, že lidé jsou ve své podstatě líní, neschopní, nesamostatní, nectížadástiví, snažící se práci vyhnout a proto k ní musí být přinuceni systémem odměn, trestů, přesných pravidel a neustálé kontroly. Zde je proto nutné uplatňovat autokratický způsob řízení („na krátkém vodítku“). Teorie Y pak zahrnuje lidi samostatné, zodpovědné a nadšené pro práci, u kterých je vhodné používat demokratický či liberální systém řízení („na dlouhém vodítku“).

2.1.2. Maslowova pyramida potřeb

Autorem nejslavnější hierarchie lidských potřeb z roku 1954 je americký psycholog A. H. Maslow. Ten potřeby uspořádal do podoby pyramidy o pěti stupních, jejíž základnu tvoří nižší potřeby, které mají vliv na kvantitu života – potřeby fyziologické a potřeby jistoty a bezpečí. Jsou to nejdůležitější základní lidské potřeby společné všem lidem. Na nich jsou dále dle důležitosti seřazeny potřeby vyšší úrovně, které určují kvalitu žití – sociální potřeby, potřeba uznání a dále seberealizace.

Čím blíže je konkrétní skupina potřeb k základně, tím důležitější potřeby dle Maslowa zahrnuje. A čím výše se člověk pohybuje v hierarchii potřeb, tím je jeho motivace náročnější na znalosti, dovednosti, zkušenosti i vynaložené prostředky.⁴

Každý člověk má své **potřeby**, jež se vytrvale snaží uspokojovat, k čemuž dochází i během výkonu povolání a prostřednictvím práce. Je tomu tak i vzhledem k faktu, že člověk v práci tráví hodně času, tudíž požaduje, aby mu i ona (nejen volný čas), přinášela kýžené uspokojení a požadované efekty.

Jedním z hlavních přínosů práce jsou peněžní prostředky. Ty sice nejsou jedinou motivací, jsou však faktorem velmi významným, neboť díky nim může člověk uspokojovat většinu svých potřeb.

Nezanedbatelným kladem práce je také možnost seberealizace. Na rozdíl od ostatních skupin potřeb, které jsou potřebami nedostatkovými, seberealizace je potřeba růstová, tudíž nemůže být nikdy uspokojena a stále funguje jako motivátor. Člověk v práci využívá a rozvíjí své schopnosti a dovednosti a už jen tento fakt by jej měl motivovat. Důležitý je však charakter práce, kterou vykonává. Práce rutinní a nekvalifikované motivaci nepřinášejí. S tím souvisí teorie restrukturování pracovních míst, viz. kap. 2.2.

2.2. Motivace restrukturováním pracovních míst

Tato teorie se zabývá tím, co činí práci více motivující. Nezkoumá tedy člověka, ale charakter práce. Mezi důvody k restrukturalizaci patří snahy o zvýšení kvality pracovního života, duševního zdraví a vývoje pracovníků, o zvýšení pracovní motivace, o dosažení shody mezi technologií a zaměstnanci, o pružné reakce na žádosti klientů a flexibilitu zaměstnanců, aby mohli vykonávat více funkcí a podobně.

Způsoby restrukturování práce mohou být následující:

- Rotace pracovních míst, kdy zaměstnanci rotují mezi několika podobnými pracovními pozicemi, což zvyšuje rozmanitost práce.
- Horizontální rozšíření pracovního místa, kdy jsou do práce zahrnovány i další podobné úkoly, což též zvyšuje její rozmanitost.
- Vertikální rozšíření pracovního místa, kdy je práce obohacována o další pravomoci a úkoly vyšší úrovně.

⁴

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*,
PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*.

- Poloautonomní pracovní skupiny, které jsou podobné vertikálnímu rozšíření, avšak týkají se práce skupiny, která dostane a sama si zorganizuje úkol.
- Samořízené týmy, jež se skládají z manažerů a odborníků a mají značnou svobodu ve svých úkolech a cestách dosažení cílů.

Restrukturování by však mělo být doprovázeno i jinými změnami, např. výše odměn či počtu zaměstnanců.⁵

2.2.1. Vědecký management (taylorismus)

Část pracovních míst je strukturována se snahou o minimalizaci nároků na dovednosti pracovníků, maximalizaci kontroly prováděné managementem a minimalizaci času na provedení úkolu. Díky menším požadavkům na pracovníky tak mohou firmy vyplácet nižší mzdy a v důsledku nižšího potřebného času zvyšovat produktivitu práce. Je to přístup, který vychází z taylorismu.

Američan F. W. **Taylor** vycházel ze své praxe a pocitu, že pracovníci pracují pod své možnosti a aplikoval proti tomu následující opatření:

- systematické shromažďování informací o pracovních úkolech,
- snaha o maximální jednoduchost prováděných úkolů,
- specifikace ustálených pracovních postupů a doby dokončení úkolů,
- snaha o minimalizaci vlastního rozhodování výkonných pracovníků a jejich kontroly nad prováděnou činností,
- používání výhradně finanční motivace pracovníků.

Cílem těchto opatření byla transparentnost úkolů a dobrá kontrola manažery. Důraz byl přitom kladen na standardizaci metod a minimalizaci nákladů. Na druhou stranu četné studie ukázaly, že tyto principy a zjednodušení práce vedou k špatným postojům pracovníků k práci, k nižší motivaci a uspokojení z práce, k horšímu mentálnímu stavu a tedy nižší produktivitě.⁶

2.2.2. Model charakteristiky pracovního místa

J. R. Hackman a G. Oldham definovali roku 1976 pět základních rysů pracovního místa, díky kterým jsou pracovní pozice vnitřně motivující a uspokojující. K nim patří:

- rozmanitost dovedností, které pracovní místo vyžaduje,
- identita úkolu neboli rozsah, v jakém práce vytváří identifikovatelné výsledky,

⁵ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty.*

⁶ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty.*

- význam úkolu neboli dopad pracovního místa na ostatní uvnitř i vně organizaci.

Tyto první tři charakteristiky působí na zažívanou smysluplnost práce.

- Dále autonomie, která umožňuje samostatné rozhodování a ovlivňuje odpovědnost za pracovní výsledky
- a zpětná vazba neboli poskytování informací o skutečných výsledcích práce.

Tyto charakteristiky a jejich obsah (smysluplnost práce, zodpovědnost za výsledky a znalost skutečných výsledků) ovlivňují vnitřní motivaci, uspokojení z práce a efektivitu práce.

Existují však i další charakteristiky pracovních míst, na kterých záleží, což znesnadňuje výzkum všech těchto relevantních faktorů a následnou reorganizaci. Může to být např. dostupnost peněz, fyzická bezpečnost, interpersonální vztahy, ceněná společenská pozice, rozsah kompatibility práce s domácími závazky, emoční práce apod.

Současná praxe ukazuje, že je nejlepší restrukturalizovat pracovní místa tak, aby zahrnovala i prvky taylorismu i rysy pracovního místa. Lze tak zvýšit efektivitu i uspokojení z práce, tedy efektivitu pro zaměstnavatele a motivaci pro zaměstnance.⁷

2.2.3. Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga souvisí s kvalitou pracovního života. Zavádí pojem obohacení práce a poukazuje na rozdíl mezi tím být spokojen s prací či v práci. Spokojenost s prací souvisí s jejím obsahem, což je to relativně nezávislé na ne/spokojenosti v práci neboli v pracovním prostředí.

Podstatou této teorie je rozlišování mezi **dissatisfactory** (hygienickými faktory) a **satisfactory** (motivátory). Příkladem dissatisfactoru je mzda, pracovní podmínky, prostředí a jistoty, vztahy na pracovišti atd. Jsou to vnější faktory, které přímo nesouvisejí se samotnou pracovní činností. Oproti tomu satisfactory jsou vnitřní faktory vyplývající přímo z charakteru samotné práce jako např. osobní rozvoj, seberealizace, uznání, odpovědnost, výzva, využívání dovedností, zajímavost či nudnost práce apod.

Herzberg v této teorii tvrdil, že dissatisfactory nepřinášejí uspokojení, ale jejich absence k nespokojenosti vést může. Působí jako prevence před nespokojeností a špatným pracovním výkonem. Zato satisfactory míří k uspokojení a jejich nepřítomnost způsobí nedostatek uspokojení. Fungují jako činitele motivující zaměstnance k vyššímu výkonu a

⁷ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*.

úsilí. Proto dle Herzberga je z motivačního hlediska důležitější zajímavá a pestrá práce se zodpovědností a výzvami než peníze, které přináší, což potvrdila řada pozdějších studií.⁸

2.3. Teorie zaměřené na proces

Mezi teorie zaměřené na proces patří expektační teorie, teorie spravedlnosti a teorie stanovení cílů.

2.3.1. Expektační teorie

Vroomova expektační teorie alias teorie očekávání také bývá označována zkratkou VIE ze slov valence – instrumentalita – expektace (alias hodnota – přesvědčení – očekávání).

Naznačuje nám, že kdykoliv člověk volí mezi alternativami s nejistými výsledky, je jeho konečné rozhodnutí ovlivněno jeho preferencemi a přesvědčením (pravděpodobností), že očekávané výsledky nastanou. Lidé mají sklon být motivováni těmi úkoly, jež jsou v jejich silách a u nichž tuší jistotu úspěchu, který jim přinese určitý, chtěný efekt.

Zaměstnanci musí mít patřičné schopnosti a dovednosti ke zvládnutí svých pracovních úkolů (expektace), musí vědět, že pokud splní své úkoly správně, budou za to patřičně odměněni (instrumentalita) a danou odměnu musí vnímat jako atraktivní (valence). Důležité pro praktické uplatnění této teorie je však přesné stanovení cílů, norem a hodnoty, kterou jejich splnění přinese. Mezi výkonem a výsledkem musí existovat jasně vymezený vztah.⁹

Tato teorie se dá aplikovat na výkonnostní odměny, které mohou vést ke zvýšení motivovanosti při výši odměny, kterou zaměstnanci vyhodnotí jako zajímavou, kvůli které stojí za to se snažit, a při dobrém seznámení zaměstnanců s tímto systémem.

2.3.2. Teorie spravedlnosti (teorie ekvity)

Tato teorie se zabývá vnímáním lidí, zda je s nimi zacházeno spravedlivě v porovnání s ostatními v rámci srovnatelné skupiny. Srovnávat se mohou na vstupech schopnosti, dovednosti, tvořivost, vynaložené úsilí a čas, praktické zkušenosti, osobní vlastnosti apod., na výstupech pak výdělek, povyšování, uznání, možnosti osobního rozvoje a další.

⁸ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*.

⁹ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*.

Představitelem této teorie je J. S. Adams, který definoval dvě formy spravedlnosti – distributivní (jak zaměstnanci cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a ve srovnání s ostatními) a procedurální (jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů v oblasti hodnocení, povyšování a disciplinárních záležitostí atd.)

Pro procedurální spravedlnost vymezili T. R. Tyler a R. J. Bies roku 1990 pět faktorů:

- přiměřené zvažování stanoviska pracovníka a potlačení předpojatosti vůči němu,
- důsledné uplatňování stejných kritérií u všech zaměstnanců,
- poskytování včasné zpětné vazby ohledně důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného objasnění učiněných rozhodnutí.¹⁰

Nevýhodou této teorie je značně subjektivní chápání spravedlivého zacházení a odměňování. Ne všichni zaměstnanci také vidí do podstaty práce ostatních, tudíž to nemohou vždy objektivně posoudit, neboť lze srovnávat hodně činitelů. Protože však pocit spravedlnosti hodně ovlivňuje spokojenost člověka s prací, vztahy na pracovišti i jeho výkon, východiskem může být transparentní a srozumitelný systém odměňování, kariérního rozvoje atd., který užívá stejných kritérií pro všechny zaměstnance. Měla by např. být poskytována stejná mzda pro ženy i muže, za stejnou práci či za práci stejné hodnoty.

2.3.3. Teorie stanovení cílů

Tuto teorii zformulovali Latham a Locke a tvrdí v ní, že motivace a výkon budou vyšší, pokud mají jednotlivci stanoveny specifické, relativně náročné, ale splnitelné cíle, pokud se účastní stanovování těchto cílů a pokud je zajištěna zpětná vazba na výkon.

Následovníky této teorie byli Erez a Zidon, kteří navíc zdůraznili nutnost akceptace těchto cílů pracovníky a vytvoření pocitu povinnosti, závazku neboli motivace tyto cíle splnit.

To, že lidé s cíli souhlasí, vede k jejich lepšímu výkonu a stejně tak vede i obtížnější cíl k lepšímu výkonu než cíl snadný, neboť míří k efektivnějšímu chování. Zároveň mají obtížné úkoly větší motivační hodnotu i proto, že mají pro jedince větší přínos (pocit úspěchu, rozvoj osobnostních kvalit ale i materiální odměna apod.). A dále specifické cíle vedou k lepším výsledkům než cíle obecné, protože pomáhají vymezit nutné chování k jejich dosažení. Aby tyto předpoklady platily, je nezbytné přesně znát dosahované výsledky. Navíc zpětná vazba sama o sobě může mít kromě informační hodnoty i motivační účinky. Pocit závazku vůči cíli

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*,
MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*.

vede k odhodlání jedince cíle dosáhnout a neopustit či nezjednodušit jej, tudíž je vynaloženo dostatečné úsilí k dosažení daného cíle. Jako jeden ze způsobů vytvoření tohoto závazku je doporučována spoluúčast pracovníků na stanovování cílů. Důležité je i hodnocení vlastních schopností, které ovlivňuje stanovení obtížnosti cílů, sílu závazku vůči nim i výkon při jejich naplňování.

Použití teorie stanovení cílů není vhodné tam, kde se jedná o nové, neznámé a navíc složité úkoly, s nimiž nemají pracovníci osobní zkušenost. Narušuje se tím pracovní výkonnost, protože pozornost člověka je zacílena na zvládnutí nového, složitějšího úkolu.

Stanovené cíle by samozřejmě měly být podpořeny i patřičnou finanční odměnou, zvýšením platu či mzdy, nejlépe už při jejich zavádění a dále při jejich správném plnění.¹¹

2.4. Vztahy na pracovišti a stres

Psychologická (sociální) atmosféra se často jeví jako jedna z nejdůležitějších podmínek efektivnosti organizace. Práce je totiž společenskou a sociální činností, která dává člověku určité postavení, prestiž, pocit sounáležitosti, uznání, významu apod.

Na utváření této atmosféry se převážnou měrou podílí vrcholový management díky přijaté koncepci řízení. Ten tvoří formální (pracovní) úroveň vztahů napříč organizační strukturou podniku. Důležité jsou také neformální (osobní) vztahy vznikající na bázi dobrovolnosti, sympatií, společných zájmů apod.

Otázkám mezilidských vztahů v organizaci a sociálnímu klimatu na pracovišti se věnuje teorie lidských vztahů (human relations). Její vznik a rozvoj je spojen s americkým harvardským profesorem Eltonem Mayem a s tzv. hawtornskými studiemi. Tyto studie byly zaměřeny na zkoumání vlivu neosobních podmínek práce na výkon pracovníků. Vyplynulo z nich několik faktorů zvyšujících výkon pracovníka. Byly to např. příznivější pracovní i osobní vztahy, které vedly k vyššímu uspokojení z práce a dále také úcta pracovníků, kteří si vážili příležitosti účastnit se něčeho významného. Podle těchto studií je člověk motivován svými společenskými potřebami více než potřebami ekonomickými.¹²

Klima (atmosféru) v organizaci ovlivňují následující skutečnosti:

- struktura a odpovědnost – pocit omezení svobody konání, autonomie, míra formálnosti či neformálnosti, pocit důvěry,

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*,

ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*.

¹² PROVAZNÍK, V.; A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*.

- riziko – pocit rizikového, náročného postavení na dané pracovní pozici,
- srdečnost – přátelské a neformální společenské skupiny,
- podpora a pomoc – vnímání užitečnosti manažerů a kolegů, vzájemná spolupráce,
- normy – vnímání významu cílů a norem výkonu, důraz na dobře odvedenou práci,
- konflikty – odlišné názory, zveřejňování problémů,
- identita – pocit příslušnosti k podniku.¹³

Vytvořené organizační klima by mělo být takové, které:

- podporuje a udržuje hospodářský výkon v nejvyšší možné kvalitě a kvantitě,
- podněcuje tvořivé schopnosti a vede k jejich nasazení,
- vede k nadchnutí se pro výkon, experimentování, inovacím a návrhům na změny,
- umožňuje učení se z interakcí a situací,
- hledá a nachází nové výzvy.¹⁴

Na pracovišti se mohou vyskytovat např. vztahy vzájemných nároků, vzájemné odpovědnosti, vzájemné spolupráce, vzájemné pomoci či vztahy konkurence.

V mnohých pracovních skupinách se objevují přátelské a kolegiální vztahy. Lidé si vzájemně pomáhají, spolupracují a v příznivé atmosféře soudržnosti dosahují dobrých výsledků. Lidé se vzájemně poznávají, působí na sebe, ovlivňují se, podněcují v práci atd.

Oproti tomu jiné skupiny charakterizují vztahy konkurenčního soupeření, kde se naopak může vyskytovat nepřátelství, podezíravost, nekooperativní jednání.

Značný vliv na pracovní výkon má i **stres**. Je to vnější, extrémní zátěž působící na jedince a produkující napětí, které si vybírá svou daň na duševním a tělesném zdraví. Rozlišuje se přitom stres situační působící v daném okamžiku a stres chronický trvající delší dobu. Stres může být nejen příčinou, ale i důsledkem celé řady nemocí. Na pracovišti způsobuje snížení uspokojení z práce, výkonu v zaměstnání, zvyšuje míru absence a fluktuaci pracovníků.

Dle Yerkes-Dodsonova zákona má však stres i pozitivní účinek a to při přiměřené, střední hladině tlaku, kdy slouží jako stimulace, je hnacím motorem aktivity a zvyšuje výkonnost. Naopak pod a nad touto hladinou narůstá špatný zdravotní stav a to buď z nudy a nedostatku tlaku, nebo z jeho přemíry.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*.

¹⁴ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*.

Jako hlavní zdroje pracovního stresu byly identifikovány:

- vnitřní faktory spojené se zaměstnáním (špatné pracovní podmínky, práce na směny, dlouhá pracovní doba, častá kontrola, cestování, rizika a nebezpečí, pracovní přetížení, nedostatek pracovního vytížení, nové technologie atd.),
- role v organizaci (její jasné definování a pochopení snižuje stresovost, kritickými faktory jsou dvojznačnost, konflikt a odpovědnost),
- osobnost a zvládání stresu,
- vztahy v práci, kultura a klima organizace,
- vývoj kariérního postupu,
- propojení domova a práce.¹⁵

S rostoucími požadavky se kromě stresu mohou objevovat i deprese pracovníků, protože ti cítí, že nároky na ně kladené překračují zdroje, možnosti, schopnosti, které mají k dispozici. Personalisté tedy musí depresi pracovníků upozorovat a následně vyřešit nerovnováhu mezi zdroji a požadavky.¹⁶

2.5. Kariérní rozvoj a vzdělávání

„Kariéra je sled pracovního zařazení ve spojení se zaměstnáním, aktivitami a zkušenostmi, se kterými se osoba setkala.“¹⁷

Mezi kritéria hodnocení kariéry patří nejen postavení v pracovní hierarchii či zvýšení výdělku, ale i uspokojení lidí z vlastní kariéry. Na motivaci pracovníka, jeho výkon a snahu tedy může mít vliv i možnost služebního postupu v rámci organizace. A dále také osobní růst, který je jedním z hlavních motivátorů vzdělaných pracovníků.¹⁸

Politika rozvoje pracovníků vyjadřuje závazek organizace podporovat trvalý rozvoj dovedností a schopností svých zaměstnanců, což jim poskytne možnost zvýšení kvalifikace, realizace jejich potenciálu, kariérních postupů apod. A zároveň jim to umožní maximalizovat svůj přínos pro organizaci.

V dnešní době je trendem firem upouštění od nabízení kariéry a jistoty zaměstnání, což může mít vliv na oddanost pracovníků, na jejich motivaci a na to, zda věnují své práci

¹⁵ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*.

¹⁶ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*.

¹⁷ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*, str. 512.

¹⁸ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*.

maximální úsilí. Ti, pokud jsou nějakému projektu či podniku oddáni, ztotožňují se s jeho cíli, chápou je, přijímají za své a podobně, budou pravděpodobně pracovat usilovněji.¹⁹

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj všeobecných znalostí, vědomostí a hodnot (vzdělání), učení se, růst a realizace osobních schopností a potenciálu vzdělávacími akcemi, praxí, zkušenostmi a dále odborný výcvik.

V rámci podniku dochází k permanentnímu vzdělávání a učení se prostřednictvím spolupráce, předávání si znalostí a společného učení. Dalšími způsoby, organizovanými personálním útvarem, pak mohou být semináře, konference atd., během nichž lidé diskutují a vyměňují si informace, nápady, názory a tím rozšiřují své znalosti a obzory.²⁰

Existují tyto **metody vzdělávání**:

1) Při výkonu práce (na pracovišti):

- demonstrování (ukázka pracovního postupu),
- koučování – rozvoj prostřednictvím přiděleného kouče,
- mentorování – speciálně školení jedinci vedou své „chráněnce“ a radí jim,
- rotace práce (plánované zážitky) – rozšiřování zkušeností postupným střídáním různých pracovních míst či různých útvarů.

2) Při výkonu práce i mimo pracoviště:

- učení se akcí,
- instruktáž pro práci – 4 fáze: Příprava, Prezentace (vysvětlení, demonstrování), Procvičování a testování, Používání a zdokonalování,
- pověření úkolem,
- projekty – zpracované studie nebo úkoly,
- studium doporučené literatury,
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning),
- multimediální vzdělávání (interaktivní program prostřednictvím PC).

3) Mimo pracoviště:

- přednáška (s diskusí) či diskuse,
- případová studie – analýza události či skutečnosti, odhalení příčiny problému a jeho řešení,

¹⁹ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*.
²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*.

- hraní rolí – účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace,
- simulace – kombinace případové studie a hraní rolí,
- skupinová cvičení – zkoumají problémy, formulují jejich řešení,
- nácvik interaktivních dovedností,
- nácvik asertivity (sebeprosazování),
- semináře,
- distanční vzdělávání – ve volném čase, doma, z učebních materiálů.²¹

Koučování je jedním z moderních způsobů vedení lidí a práce s nimi, kdy nástrojem nejsou podrobné instrukce, ale dobré otázky kouče, a základem je rozhovor mezi koučem a koučovaným. Hlavním cílem je zlepšení výkonu koučovaného pracovníka, jeho učení a samostatnost. Kouč klade takové otázky, aby si podřízený lépe uvědomil, jaká je realita, jaké má možnosti řešení, jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení a aby přijal odpovědnost za svá rozhodnutí. Nutnou podmínkou je koučův předpoklad, že podřízený je schopný zvládnout určitou věc bez jeho pomoci.

Koučování pracuje s potenciálem člověka, uvolňuje existující potenciál koučovaného a systematicky ho rozvíjí. Jde v něm o změnu postojů k lepšímu, neboť bez jejich změny ke skutečnému osobnímu růstu nedojde. Díky pozitivním postojům („Chci a dokážu to!“) dochází k převodu vědomostí („Znám!“) a dovedností („Umím!!“) do praxe a do výsledků.

Koučování nejen rozvíjí lidi, jejich samostatnost, ale zároveň jim přináší pocity odpovědnosti, důvěry v ně vkládané, větší potěšení při vlastním úspěchu a tudíž i posílení zdravé sebejistoty. Koučování ocení, že si na ně nadřízený–kouč najde čas a koučovací rozhovor berou jako ocenění své práce i sebe. Přínosem koučování je tedy osobní kontakt nadřízeného s podřízeným (nejlépe ve známém prostředí koučovaných), zájem nadřízeného o lidi a také celkově pozitivnější, vstřícnější atmosféra a vztahy mezi nimi.

Užití koučování je však samozřejmě otázkou osobnosti jak vedoucích, tak i podřízených. Koučování nemá přílišný význam v situacích, kdy podřízení pracovníci nemají patřičné schopnosti a znalosti a navíc ani motivaci. Všude jinde je koučování vhodné.²²

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*.

²² DAŇKOVÁ, M. *Koučování – kdy, jak a proč*,
SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*.

2.6. Mzda, odměňování a motivace

Tato kapitola se zabývá systémem odměňování, mzdovými formami a zaměstnaneckými výhodami.

2.6.1. Systém odměňování

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn, což je pevná a pohyblivá mzda, a ze zaměstnaneckých výhod. To dohromady tvoří celkovou hmotnou odměnu pracovníka. Dále zahrnuje i nepeněžní, nehmotné odměny jako jsou uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní růst apod., tím se však tato část práce nezabývá.

Systém odměňování musí být motivační, spravedlivý a transparentní.

Základním rozhodnutím organizace v tomto systému je, zda odměňovat zaměstnance za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo i za další zásluhy a zda se toto odměňování bude vázat k výkonu individuálnímu, skupinovému či celopodnikovému.

Z tohoto rozhodnutí mohou vyplynout tyto **základní mzdové formy**: časová, úkolová, podílová mzda, mzda za očekávané výsledky práce, za znalosti a dovednosti, za přínos, dodatkové mzdové formy (odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích organizace, zaměstnanecké akcie, prémie za prokázanou úsporu nákladů, zákonné příplatky).²³

Časová mzda není závislá na výkonu, tudíž má malou pobídkovost a proto je u ní nutná intenzivnější kontrola zaměstnanců, zato se ale využívá tam, kde nelze odměňovat z jiných hledisek, než je právě čas. To může být z důvodu obtížného měření množství a kvality práce anebo když jsou důležitější jiné charakteristiky než je množství odvedené práce. Tak to je např. u duševních pracovníků. Tato forma mzdy je založena na tarifech vycházejících z relativní hodnoty práce a rozlišují se tyto její typy: hodinová, týdenní, měsíční či roční.

U **úkolové mzdy** je to s pobídkovostí přesně naopak, protože zaměstnanec je placen za každou jednotku vykonané práce, tedy za svůj výkon. Tato forma mzdy je užívána především u dělnických profesí.

Pohyblivou složkou může být výkonnostní odměna (provize, prémie, bonusy, podíly na zisku), odměna dle dovedností, zkušeností či přínosu, zákonné příplatky apod. Jejím cílem je převážně zvýšení zainteresovanosti pracovníků.²⁴

²³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*.

²⁴ HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPIKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*.

Hlediska pro stanovení mzdy:

1. Vykonaná práce
 - a) kvalifikační náročnost práce (nároky na vzdělání a praxi),
 - b) složitost práce,
 - c) odpovědnost,
 - d) namáhavost práce (fyzická, smyslová, duševní),
 - e) rizikovost a další nároky a požadavky.
2. Pracovní podmínky a pracovní prostředí
 - a) obtížnost pracovních režimů (práce přesčas, ve svátek, v sobotu a neděli, ve vícesměnném režimu, v noci apod.),
 - b) obtížnost pracovního prostředí (práce ve ztíženém pracovním prostředí, v obtížných klimatických podmínkách, sociálních podmínkách – např. špatná dopravní dostupnost atd.),
 - c) rizikovost pracovního prostředí (práce ve výškách, nad volnou hloubkou, s výbušninami, se zvlášť problémovými skupinami osob apod.).
3. Osobní pracovní způsobilost (schopnosti) a dlouhodobá výkonnost zaměstnance
 - a) odborná způsobilost (získaná školním a mimoškolním vzděláním nebo odbornou praxí),
 - b) duševní způsobilost (tvůrčí myšlení, flexibilita, iniciativa, kooperativnost, empatie, řídicí a organizační schopnosti, rozhodnost, odpovědnost atd.),
 - c) smyslová a neuropsychická způsobilost (schopnost vyšší míry využívání smyslových orgánů při práci, schopnost zvládat monotónní, konfliktní, stresující či rizikové práce),
 - d) tělesná způsobilost (vzhled, pohybové schopnosti, vzrůst, jemné prsty).
4. Pracovní výkonnost, kvalita prováděných prací a výsledky práce
 - a) množství výstupů (dáno spotřebovaným pracovním časem, množstvím produkce za časovou jednotku, plněním výkonnostních norem atd.),
 - b) kvalita výstupů (vlastnosti, jakost a kvalita výstupů),
 - c) intenzita prací (spotřeba času, dodržení lhůt, produktivita, intenzita práce),
 - d) kvalita prováděných prací (např. hospodárnost, dodržování postupů).

Tato hlediska mohou být součástí systému uplatňování mzdových forem, tzn. mohou ovlivňovat výši pevné mzdy, a to podle potřeb každého podniku. Účinnost celého systému odměňování, pokud má přinést kýžený motivační efekt a orientovat snažení zaměstnance

požadovaným směrem, závisí na jasném a přesném vysvětlení podle jakých kritérií bude odměňování probíhat. Uvedená hlediska je nejvhodnější užívat tam, kde lze najít přesnou závislost mezi výší mzdy a hlediskem na jedné straně a pracovními výsledky a výkonností na straně druhé (tam, kde lze výkon normovat). V oblastech, kde jde tato závislost vyjádřit jen obtížně, mají být tato hlediska volněji vymezena a následně posuzována zmocněnými pracovníky.

Zvolená hlediska musí firma dále vnitřně členit a stupňovat:

- do potřebného množství stupňů (tříd), do kterých se bude zařazovat složitost, odpovědnost, namáhavost konkrétních prací,
- do potřebného množství skupin, do kterých se bude začleňovat obtížnost konkrétních pracovišť,
- do určitého počtu pásem, do kterých se budou řadit osobní schopnosti a způsobilost konkrétních zaměstnanců,
- na pásma různého plnění výkonových ukazatelů, hledisek množství a kvality výsledků pro porovnání s konkrétními pracovními výsledky jednotlivých zaměstnanců či skupin.²⁵

2.6.2. Odměňování dle výkonu, schopností, dovedností a přínosu

V **odměňování dle výkonu**, jež je v organizacích velmi často využíváno, jde o snahu navázat odměňování přímo na pracovní výkon jednotlivců či skupin. Mzda pak plní funkci motivačního faktoru, jen jestliže naznačuje, že člověk úspěšně plní svěřené úkoly. Je to teorie, která podporuje soutěžení a srovnávání mezi kolegy, ale je u ní nutná taková transparentnost, aby byli zaměstnanci schopni vidět vztah mezi odvedeným výkonem a přiznanou odměnou a zároveň uznávali její spravedlnost vzhledem k ostatním zaměstnancům.²⁶

Odměna podle výkonu bude motivovat při splnění těchto podmínek:

- je-li vázána na jasně stanovený, reálný cíl nebo pracovní úkol,
- závisí-li na objektivním hodnocení a na pracovním výsledku, který může pracovník přímo ovlivnit, a pokud se odvíjí od vlastního výkonu zaměstnance,
- pokud vynaložené úsilí stojí za danou odměnu,
- pokud existují srozumitelná pravidla pro přiznání odměny

²⁵ TOMŠÍ, I.; ALINČE, F. *Mzdy, předpisy a praxe 2005*.

²⁶ ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*.

- a odměna by měla být vyplacena ihned po odvedení výkonu či splnění cíle.²⁷

Principem **odměňování podle schopností** je zvyšování mezd v závislosti na posouzené úrovni dosažených schopností zaměstnanců. Je to tedy odměňování za jejich schopnost pracovat, ne za práci. Je definována úroveň schopností očekávaná na dané pracovní pozici a s ní se potom porovnává úroveň skutečně docílená. Užití v podniku vychází z předpokladu, že úspěšný výkon závisí na rostoucí úrovni schopností. Měření začíná přezkoumáním výsledků v každé oblasti kvalifikace a posouzením toho, jak efektivně byla určitá schopnost použita.

V odměňování podle dovedností, jež je orientované spíše na lidi než na práci, je zvýšení mzdy vázáno na rozsah, druh a hloubku dovedností, které jedinec získal a používá. Zahrnuje to horizontální získávání dovedností k vykonávání širšího okruhu úkolů či vertikální rozvoj potřebný k výkonu práce na vyšší úrovni.

Toto odměňování je založeno na definovaných blocích dovedností, které je organizace ochotna ocenit zvláštní sazbou. Dále je určen typ a množství bloků dovedností, které jedinci musí umět, a právě úspěšné získání těchto dovedností je signálem ke zvýšení základní mzdy. Dosažení úrovně schopností zkušenostmi a výcvikem může být úředně přiznáno některou akreditovanou institucí, případně vzdělávací nebo výcvikovou institucí (certifikáty).

Tento systém odměňování podporuje flexibilitu a vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců, avšak vyvolává tlak na zvyšování nákladů na vzdělání a rozvoj zaměstnanců.²⁸

Odměňování dle přínosu uplatňuje smíšený model řízení pracovního výkonu. Odměňování za výsledky je vlastně odměňováním za dosavadní výkon (pohled dozadu, čeho lidé dosáhli), zatímco odměňování za schopnosti je odměňováním za budoucí úspěch (předpokládá efektivní využívání dosahovaných schopností), a to souhrnně tvoří odměňování za přínos.²⁹

Při posuzování úrovně odměny u tohoto odměňování řešíme:

- vliv, který měl pracovník v dané roli na výkon týmu, útvaru, organizace,
- úroveň schopností, kterou poskytl za účelem zvládnutí požadavků dané role,
- nakolik bylo přispění ke konečným výsledkům ovlivněno touto úrovní existujících a používaných schopností.³⁰

²⁷ HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích.*

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.*

²⁹ HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích.*

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.*

Porovnání těchto čtyř forem zásluhového odměňování (odměňování podle výkonu, schopností, dovedností, přínosu) je přehledně uvedeno v Příloze č. 3.

2.6.3. Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody jsou odměny poskytované organizací navíc k různým formám peněžité odměny a to většinou pouze za to, že je u ní zaměstnanec v pracovním poměru. Zahrnují široký a různorodý soubor požitků, služeb, zboží a sociální péče.

Jsou nástrojem zvyšování oddanosti organizaci, uspokojování potřeb zaměstnanců, navozují pocit péče o blahobyt a pohodu zaměstnanců a snaží se omezit jejich fluktuaci. Nemusí však vyhovovat všem pracovníkům. Dále také nemusí poskytovat velkou motivační hodnotu, protože je zaměstnanci často berou jako samozřejmost či své právo vyplývající z pracovního poměru, čímž také představují příklad hygienického faktoru dle Herzbergovy teorie. V případě, že je zaměstnanec nemá, je nespokojen a vyžaduje je, ale naopak i když je má, nemají na něj výraznější motivační vliv. Faktem také je, že zaměstnanci mnohdy ani neví, jaké benefity přesně zaměstnavatel poskytuje, natož kolik ho stojí.

Poskytování benefitů je ovlivňováno:

- rychle se měnící ekonomikou, v níž lidé oceňují ekonomické zabezpečení,
- sociální odpovědností zaměstnavatele, který ví, že jen zdravý a spokojený pracovník je produktivní,
- legislativou, která určuje jaké benefity jsou použitelné a zvýhodněné,
- rostoucím zájmem zaměstnanců, který vede k rozšiřování forem benefitů, ale taky k nárůstu nákladů na ně.³¹

Na předních pozicích poskytovaných benefitů v ČR se nacházejí především stravenky, delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity na sport, kulturu, rekreaci, volný čas, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy. Dnešní zaměstnavatelé též často využívají komplexního outsourcingu benefitů (např. prostřednictvím společnosti Sodexo Pass ČR).³²

Mezi nejžádanější patří v poslední době např. týden dovolené navíc, služební automobil i k soukromým účelům a příspěvky na vzdělání. Naopak stravenky, notebooky či mobilní telefony zaměstnanci považují čím dál tím víc za samozřejmost a ne za výhodu.³³

³¹ HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*, KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*.

³² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*.

³³ HUTAR, Z. Zaměstnanecké benefity za časů krize. *CFOworld* [online].

Příkladem dalších benefitů může být volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, příspěvek na životní pojištění, na vzdělávací kurzy, na dopravu do zaměstnání, poskytování zaměstnaneckých akcí, hrazení zdravotních prohlídek, dary k životním a jiným výročím, prodej produktů firmy za nižší ceny, nealkoholické nápoje na pracovišti, pružná pracovní doba atd.

Zaměstnanecké benefity může zaměstnavatel poskytovat z různých zdrojů:

- na vrub daňově uznatelných nákladů,
- na vrub nedaňově uznatelných nákladů,
- ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění,
- ze zisku po jeho zdanění respektive z nerozděleného zisku z předchozích účetních období.

Poskytované zaměstnanecké benefity mohou být:

- osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance,
- podléhající zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance,
- zahrnované do daňových nákladů na straně zaměstnavatele,
- zahrnované do nedaňových nákladů na straně zaměstnavatele,
- nezahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění,
- zahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění.

Optimální jsou ty benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů.³⁴

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány jednotně, kdy je pouze na zaměstnancích, zda nabízené benefity čerpají, nebo flexibilně, kdy si zaměstnanci mohou v rámci stanoveného balíčku výhod do stanoveného limitu bodů volit takové benefity, které jim nejvíce vyhovují.

Trendem v ČR, souvisejícím s rozličností lidské orientace v profesní i mimoprofesní oblasti, jsou flexibilní systémy zaměstnaneckých výhod, jež akceptují různorodost lidských preferencí a skýtají možnost výběru. Jedním z nejčastěji používaných flexibilních systémů zaměstnaneckých výhod je tzv. Cafeteria systém.

³⁴

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*.

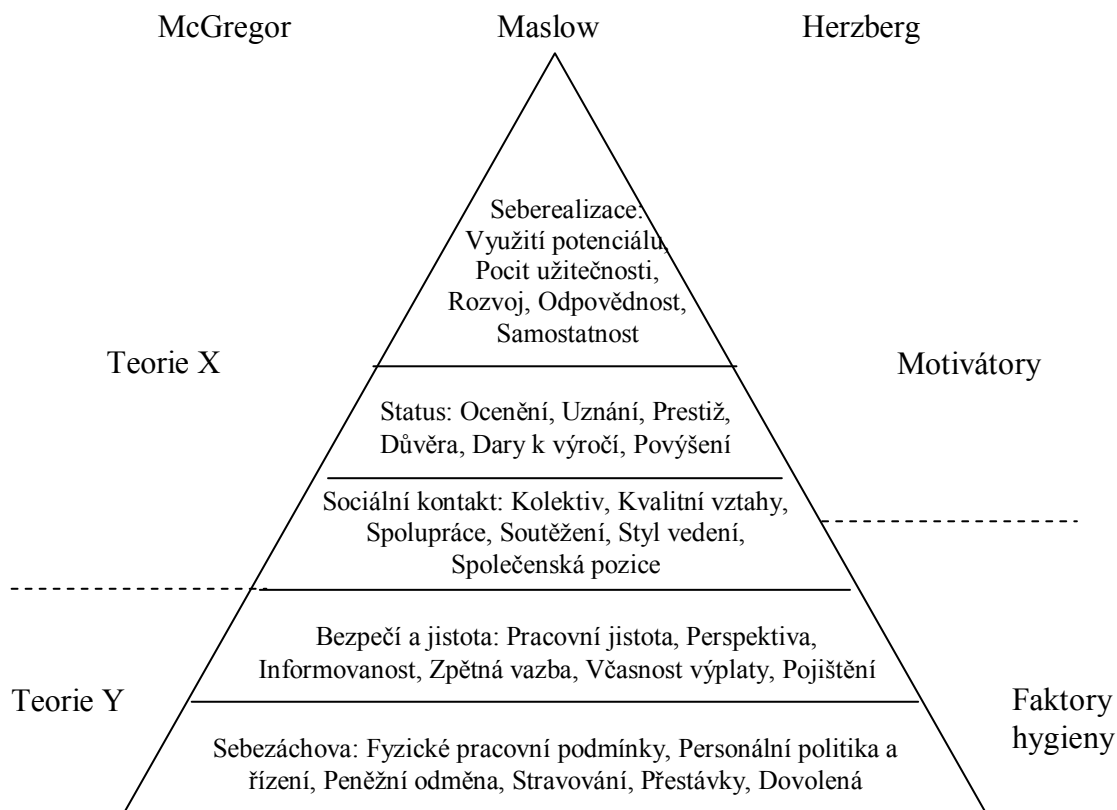
Existují tři varianty Cafeteria systému:

- 1) Systém „bufetu“, kdy si zaměstnanci vybírají ze všech poskytovaných zaměstnaneckých výhod dle svého uvážení.
- 2) Systém „jádra“, kdy jsou pevně stanoveny určité výhody, jichž využívají všichni pracovníci, a dále nabídka výhod, z kterých si mohou zaměstnanci sami volit.
- 3) Systém „bloků“, kdy jsou nadefinovány kategorie zaměstnanců (např. muži, ženy, mladí zaměstnanci apod.) a pro každou z nich je vytvořena nabídka benefitů.³⁵

2.7. Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií

Na Obrázku 2.2 je zobrazena hierarchie pracovní motivace a prvky, jež plní jednotlivé stupně lidských potřeb, z hlediska tří motivačních teorií – McGregorovy teorie XY, Maslowovy hierarchie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Podle Maslowa až do třetího patra pyramidy vystoupí zákonitě každý člověk. Přejde přes stupně reprezentující sebezáchovu a bezpečí až na stupeň přinášející určitou příslušnost či sounáležitost. Tyto tři stupně tedy představují motivační faktory působící na každého pracovníka.³⁶

Obrázek 2.2 – Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií



Zdroj: Vlastní zpracování dle: DVOŘÁČKOVÁ, Z.; A KOL. *Management lidských zdrojů* (2007), str. 179.

³⁵

HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích.*

³⁶

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.*

2.8. Metody použité v aplikační části

Zde budou popsány metody, které byly použity při zpracovávání praktické části této práce, tj. k získání informací o motivačním systému v konkrétní organizaci (sběru dat), jejich zpracování, analýze a k navrhnutí možných zlepšení.

Oblast motivování zaměstnanců se nejčastěji řeší pomocí dotazníkového šetření. Po konzultaci s firmou však bylo rozhodnuto nevyužít této relativně subjektivní metody, zaměřené na pohled zaměstnanců na danou tematiku, a místo toho byl z metodiky využit polostrukturovaný rozhovor k získání informací o motivačním a mzdovém systému v organizaci. Dále bylo uplatněno mezipodnikové srovnání, SWOT analýza a metoda statistického zpracování dat.

2.8.1. Hlubkový rozhovor

Rozhovor neboli interview se obecně řadí mezi nejobtížnější kvalitativní metody, jelikož člověk musí mít určité sociální dovednosti, citlivost a schopnost pozorování. Je to totiž metoda uplatňovaná nejlépe v kombinaci s pozorováním, což klade vysoké nároky na tazatelovu citlivost k řeči těla.

Hlubkový rozhovor může být definován jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu jedním tazatelem s využitím otevřených otázek. Kladení otevřených otázek badateli umožní porozumět pohledu jiných lidí, aniž by došlo k omezení možných získaných informací přesně strukturovanými otázkami z dotazníku.

Rozlišují se dva typy hlubkového rozhovoru:

- polostrukturovaný, jenž vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek,
- nestrukturovaný, jenž může být založen jen na jedné předem připravené otázce, která se dále rozvíjí s ohledem na již získané informace z rozhovoru.³⁷

2.8.2. SWOT analýza

SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám.

Její název je zkratkou složenou z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky představují vnitřní faktory, tzn. interní analýzu, neboť jsou to prvky definované

³⁷ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, ŠVAŘÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ, K.; A KOL. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*.

vnitřními vlivy – lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby prezentují vnější faktory neboli externí analýzu.

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám.

Při provádění SWOT analýzy se sepíší silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení do čtyř kvadrantů, do každého se umístí jeden z těchto pojmů spolu s faktory, jež k němu patří.³⁸

2.8.3. Mezipodnikové srovnání (benchmarking)

Takto se označují metody, jež slouží k porovnávání podniků a výsledků jejich činností, přičemž srovnávat se může historický vývoj, současná situace i vývojové trendy. Důležitá pro objektivnost je formální a věcná srovnatelnost. Může se provádět dílčí či komplexní srovnání a dále jednorozměrné dle jednoho ukazatele či vícerozměrné podle řady charakteristik. Pro vícerozměrné srovnávání se užívají např. metoda pořadí a metoda bodovací.

U metody pořadí se stanovuje pořadí podniků v jednotlivých ukazatelích, následně se hodnoty pořadí pro každý podnik sečtou a nejlepším podnikem je ten, který má nejnižší součet hodnot.

U bodovací metody se jednotlivé hodnoty ukazatelů poměrově obodují ve srovnání s nejlepší hodnotou, která získá nejvyšší počet bodů (např. 100). Počty bodů za všechny ukazatele se pro každý podnik sečtou a nejlepším podnikem je ten s největším bodovým ohodnocením.

Obě metody jsou jednoduché, avšak mají své nevýhody. Mínusem metody pořadí je fakt, že nepřihlíží k absolutním rozdílům hodnot ukazatelů podniků. Jako nevýhodu metody bodovací lze jmenovat to, že je ovlivňována extrémními počátečními a koncovými hodnotami ukazatelů.

³⁸ KOZEL, R.; A KOL. *Moderní marketingový výzkum*.

3. Analýza motivačního systému zaměstnanců

V této části práce bude vypracována analýza motivačního systému, ale nejprve je důležité specifikovat firmu, ve které bude daná problematika řešena.

Analýza motivačního systému bude provedena ve společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s.

3.1. Představení společnosti

Společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s. (SmVaK) patří mezi špičkové společnosti v oboru vodovodů a kanalizací v České republice. Je třetí největší v počtu zásobovaných obyvatel v ČR a největší vodárenskou společností na Moravě a ve Slezsku.

Společnost byla založena jako státní podnik roku 1992 a v roce 1999 byla zprivatizována. Od té doby se většina akcií společnosti pohybuje v zahraničních rukou. Od července 2006 až dodnes je majoritním vlastníkem SmVaK španělská vodárenská společnost Aqualia gestión integral del agua, S. A. Díky privatizaci investuje společnost pouze své vlastní finanční prostředky a nemá přístup k dotacím pro financování vodohospodářské infrastruktury z národních ani evropských fondů či dalších zdrojů.

V současné době SmVaK působí na území okresů Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín a Opava. Na základě smlouvy dodává pitnou vodu také do veřejné vodovodní sítě měst Ostrava, Hlučín, Hranice, Studénka a několika dalších obcí a zásobuje rovněž příhraniční oblast Polska (Jastrzębie-Zdrój) a Přerovsko. Dále provozuje kanalizační síť a čistírnu odpadních vod ve městě Bruntál. Délka vodovodní sítě ve správě a majetku společnosti v současnosti dosahuje téměř 4900 km a počet vodovodních přípojek přesáhl 123 tisíc. Na veřejný vodovod ve správě společnosti je napojeno přes 732 tisíc obyvatel. Když se připočte i voda předaná výše jmenovaným městům v čele s Ostravou, pak společnost zásobuje vysoce kvalitní pitnou vodou, jež vyhovuje nárokům pro přípravu kojenecké stravy, přes jeden milion obyvatel. Další činností společnosti je odvádění a čištění splaškových, dešťových a průmyslových odpadních vod. Počet obyvatel napojených na veřejné kanalizace ve správě společnosti činí víc než 529 tisíc osob. Délka kanalizační sítě je 1585 km a počet kanalizačních přípojek přesáhl 37 tisíc. Společnost provozuje celkem 67 čistíren odpadních vod a do provozní praxe zavádí řadu nejnovějších technologií, čímž přispívá k ochraně životního prostředí nejen v regionu, kde působí, ale díky návratu vyčištěné vody do přírodního prostředí i v širším geografickém měřítku.

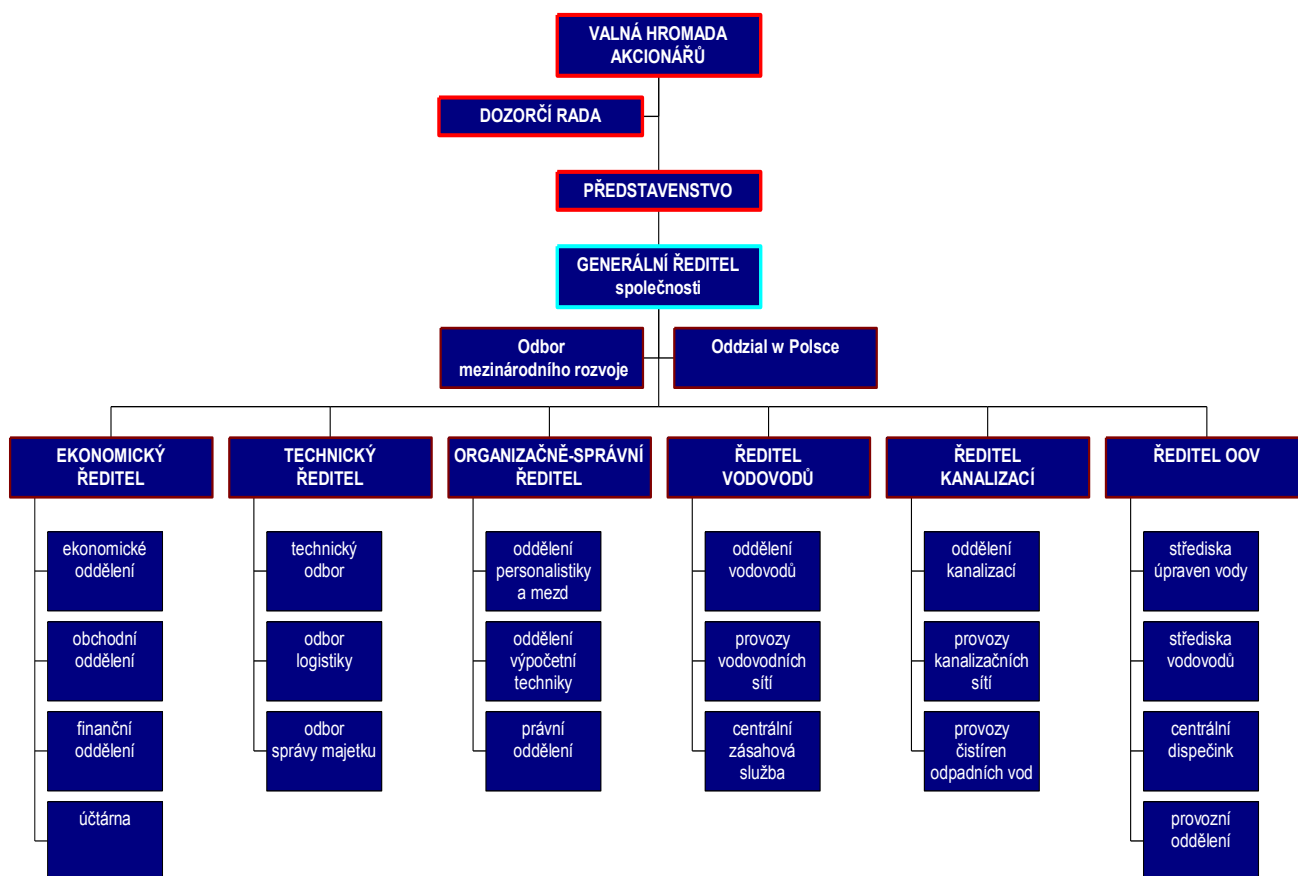
3.1.1. Organizační struktura

Akciová společnost SmVaK je členěna oborově do čtyř vnitřních organizačních jednotek následujícím způsobem:

1. Správa Společnosti:
 - I. Útvar generálního ředitele
 - II. Útvar ekonomického ředitele
 - III. Útvar technického ředitele
 - IV. Útvar organizačně-správního ředitele
 - V. Odbor mezinárodního rozvoje
2. Útvar ředitele vodovodů
3. Útvar ředitele kanalizací
4. Útvar ředitele Ostravského oblastního vodovodu (OOV)

Organizační struktura je prostřednictvím organizačního diagramu znázorněna na Obrázku 3.1.

Obrázek 3.1 – Organizační struktura společnosti SmVaK Ostrava a. s.



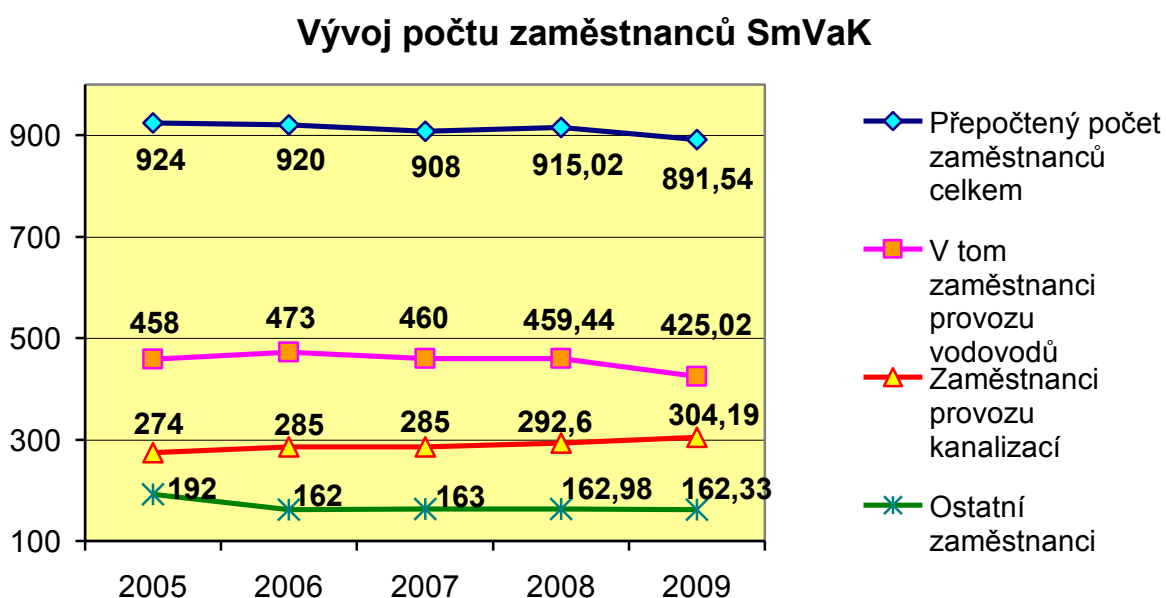
Zdroj: Výroční zpráva společnosti SmVaK za rok 2010

3.1.2. Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost SmVaK zaměstnává v roce 2011 celkem 864 zaměstnanců, z toho 306 technickohospodářských pracovníků a 558 v dělnických profesích.

Vývoj počtu zaměstnanců v čase v členění na zaměstnance provozu vodovodů, provozu kanalizací a ostatní zaměstnance je zobrazen na Obrázku 3.2. Jedná se o přepočtené počty zaměstnanců. Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený je přepočtem průměrného evidenčního počtu zaměstnanců ve fyzických osobách podle délky jejich pracovních úvazků na zaměstnavatelem stanovenou pracovní dobu.³⁹

Obrázek 3.2 – Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti SmVaK

Do jednoho roku po nástupu odchází z podniku z vlastní vůle cca 10 % zaměstnanců. Velká část odchodů za posledních pět let je z důvodů organizačních změn, tedy ze strany zaměstnavatele (řízené odchody). Ze strany zaměstnanců je největší míra odchodů z důvodu odchodu do starobního důchodu, ale taky z důvodů ambicí, tzn. kariérního růstu. Přesná čísla však sledována nejsou.

³⁹ Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců. Český statistický úřad [online].

3.2. Analýza prvků motivačního systému ve společnosti SmVaK

Cílem každého motivačního systému v organizaci je zvýšení pracovní výkonnosti, podpora zainteresovanosti pracovníků na plnění cílů organizace, ale také zlepšení jejich spokojenosti s prací a tím zvýšení jejich ochoty k práci a posílení jejich sounáležitosti s firmou.

Společnost SmVaK používá jednu z nejúčinnějších cest jak motivovat zaměstnance a tou je vnější motivace prostřednictvím odměňování, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání, perspektiv a jistoty zaměstnavatele.

3.2.1. Mzda a odměňování

Mzdu zaměstnanců společnosti SmVaK tvoří pevná část mzdy (**časová tarifní mzda**), prémiové složky a zákonné příplatky a náhrady. U dělnických profesí je užíván hodinový mzdový tarif ze sedmi tarifních stupňů, zatímco u technickohospodářských pracovníků měsíční tarif ze dvanácti tarifních stupňů. Výše minimálních mzdových tarifů je pro jednotlivé tarifní stupně uvedena v Tabulce 3.1.

Tabulka 3.1 – Výše minimálních mzdových tarifů

Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif Kč/hod.	Minimální mzdový tarif Kč/měsíc
1.	50,00	8 000
2.	52,00	8 250
3.	55,00	8 600
4.	58,00	9 100
5.	61,00	9 700
6.	63,00	10 400
7.	68,00	11 200
8.		12 100
9.		13 200
10.		14 500
11.		16 200
12.		17 800

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti SmVaK pro rok 2011

Základem pro zařazování jednotlivých pracovních činností do tarifních stupňů je "Katalog příkladů prací SmVaK Ostrava a.s.", ve kterém jsou pro jednotlivá povolání stanoveny typické příklady pracovních činností zařazených do jednotlivých stupňů.

Zařazování pracovních činností do jednotlivých povolání a v rámci těchto povolání do tarifních stupňů se provádí na základě charakteristik zpracovaných pro jednotlivé pracovní činnosti. Podkladem pro zařazování zaměstnanců do povolání a tarifních stupňů je popisovník práce, s nímž musí být zaměstnanec seznámen a který zároveň vyjadřuje i stupeň složitosti, odpovědnosti a obtížnosti vykonávaných prací. Zaměstnanci se stanoví tarifní stupeň podle vykonávané práce tak, že konkrétní vykonávané pracovní činnosti uvedené v popisovníku práce se porovnávají s příklady prací uvedenými v katalogu příkladů prací.

Mezi faktory, jež také ovlivňují výši mzdy, patří výkon, délka praxe a vzdělání zaměstnance.

Příplatky jsou používány za práci přesčas, v noci, v sobotu a v neděli, ve svátek, za pracovní pohotovost a za práci v obtížném pracovním prostředí, a to ve výši dané Kolektivní smlouvou akceptující znění zákoníku práce.

Zaměstnanci dostávají **měsíční prémie** podle svého výkonu a dále **prémie za I. a II. pololetí** v závislosti na plnění plánu zisku a disponibilních prostředcích.

Výše měsíční prémie je závislá na přínosu zaměstnance, jenž se hodnotí podle jeho výkonnosti (množství vykonané práce, termínové plnění úkolů apod.), kvality práce, hospodárnosti, dodržování zásad bezpečnosti práce a požární ochrany, iniciativy při plnění úkolů či porovnávání pracovního výkonu s normativem práce na vybraných pracovištích. Jedná se subjektivní hodnocení přímého nadřízeného, který vždy po uplynutí měsíce ohodnotí aktivity – výkon zaměstnanců rozdělením kolektivní prémie (měsíční).

Základnu pro výpočet premií za pololetí, kterou je dělena celková částka určená k výplatě premií, tvoří suma hrubých mezd zaměstnanců s nárokem na ně za dané pololetní období. Tím je získán koeficient, jímž jsou pak násobeny skutečně vyplacené mzdy. Celková částka pro rozdělování pololetních odměn je součástí platné Kolektivní smlouvy.

Vedoucím osobám společnosti jsou vypláceny pohyblivé prémie v závislosti na splnění následujících kritérií:

- celkový objem provozních výkonů společnosti,
- provozní výsledek před zdaněním bez mimořádných zisků,
- disponibilní cash flow,
- plnění investičního plánu společnosti,
- akviziční činnost společnosti.

Mzda je vyplácena v pevných termínech určených Kolektivní smlouvou.

O všech těchto skutečnostech jsou zaměstnanci informováni Kolektivní smlouvou.

Co se odměňování týče, SmVaK správně užívá i pevnou i pohyblivou mzdu. Pevná složka, představovaná časovou mzdou, je prvotně ovlivněna zařazením do odstupňovaných pásem podle složitosti, odpovědnosti a obtížnosti vykonávaných prací a dále také podle délky praxe, vzdělání. Dále je také důležitý samotný výkon zaměstnance, jenž má ovlivňovat výši jeho celkové odměny (formou pohyblivé složky mzdy).

Výše jmenované faktory nejsou příliš dynamicky orientované, aby mohly ovlivnit zaměstnancovu snahu o zařazení do vyššího pásma. První skupinu nemůže zaměstnanec sám ovlivnit, neboť spočívá v charakteristice konkrétní přidělené práce. Druhá skupina ho může motivovat k rozšiřování vzdělání a samozřejmě ke kvalitnímu výkonu. Avšak k určitému spravedlivému hodnocení se hodí a taktéž vyjadřuje, co je v podniku bráno jako důležité a čeho si cení.

Zaměstnanec je tedy odměňován zásluhově za to, co do podniku přinese (znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti) a také podle svých výsledků, jež jsou výstupem z pracovní činnosti po zužitkování vstupů (všech nebo alespoň části z nich).

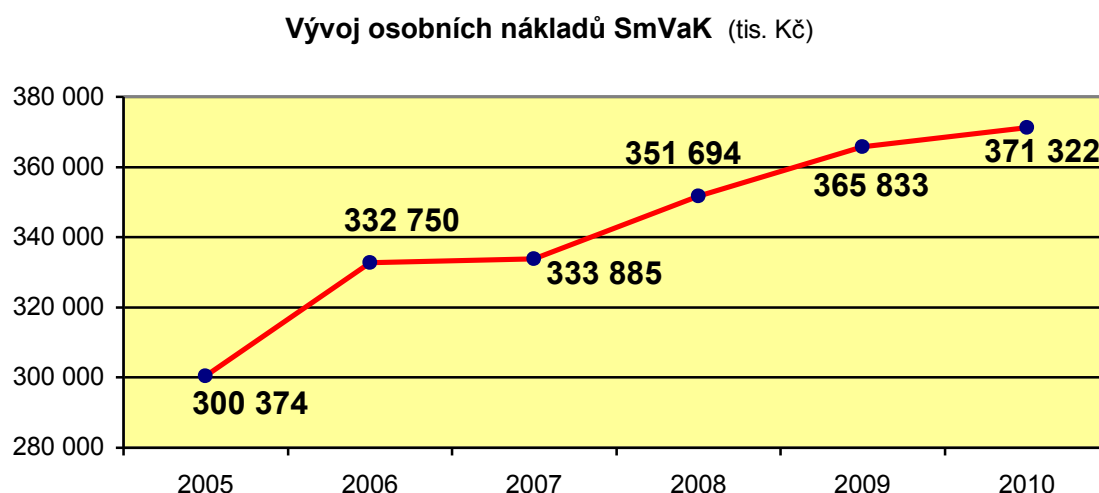
Časová mzda, přestože nezohledňuje skutečný výkon pracovníka, je vhodnou mzdou pro takové podniky jako je SmVaK, a to proto, že dělnické profese v ní nemohou být odměňovány podle pravidelně odváděných, stejnorodých a dobře měřitelných výkonů, které mohou naplno ovlivnit. Oproti tomu čas lze dobře podchytit. Použití obou forem časové mzdy (hodinové i měsíční) je tedy vhodné.

Prémie jsou složkou celkové odměny, která může zaměstnance motivovat k výkonu, neboť by měla být závislá na jeho přínosu, což však záleží na předem stanovených zásadách prémiování. Měsíční premie by měla odrážet výkonnost zaměstnance a tudíž poskytovat určitou zpětnou vazbu o ní. Nevýhodou však je netransparentnost premií, protože samotné přiznání premií zaměstnanci neříká, co a jak konkrétně danou výši výkonnostní odměny ovlivnilo, navíc je obvykle částka určená k rozdělení příliš malá, aby mohla působit jako větší pobídka.

Pololetní premie pak mají motivační funkci zejména pro vedoucí pracovníky, neboť jsou jim přiznávány dle plnění takových kritérií, které značí zdar a úspěšný chod celé společnosti.

Meziroční vývoj celkových osobních nákladů společnosti SmVaK za posledních šest let je vidět na Obrázku 3.3.

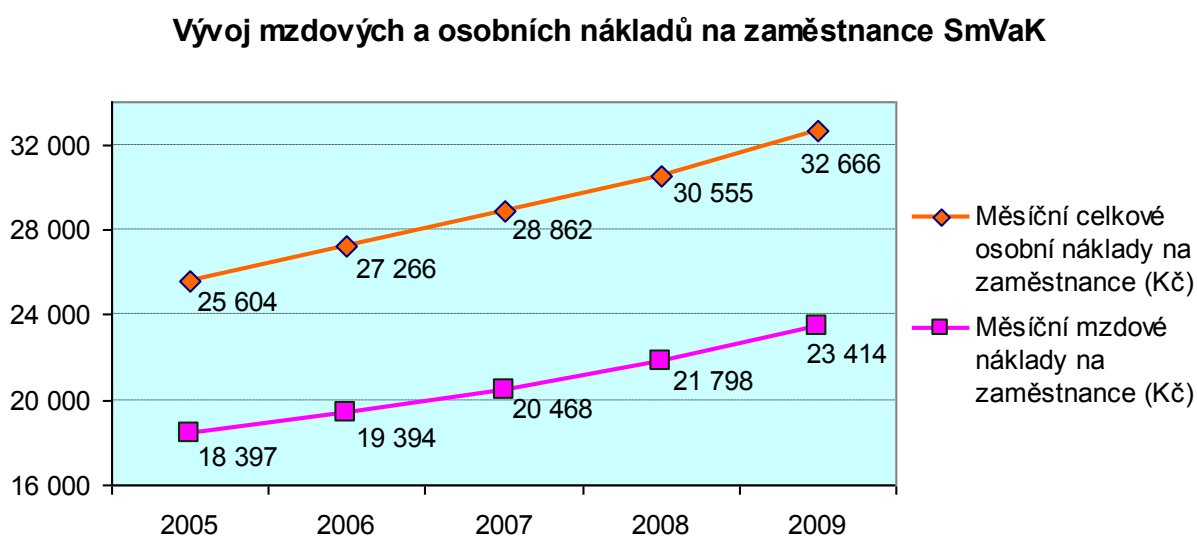
Obrázek 3.3 – Vývoj osobních nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti SmVaK

Meziroční vývoj mzdových a celkových osobních nákladů na jednoho zaměstnance společnosti SmVaK za roky 2005-2009 je zobrazen na Obrázku 3.4.

Obrázek 3.4 – Vývoj mzdových a osobních nákladů na zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv společnosti SmVaK

Podrobnější statistika celkových osobních nákladů a jejich dílčích složek je uvedena v Příloze č. 4.

Porovnáním mzdových nákladů a celkových osobních nákladů připadajících na jednoho zaměstnance SmVaK s údaji vybraných devíti moravských vodohospodářských společností byla zjištěna nepříliš silná pozice ve vyplácených mzdových prostředcích. Oproti středním,

v případě celkových osobních nákladů lehce podprůměrným, pozicím společnosti SmVaK, ty nejsilnější naopak zastávaly Ostravské vodárny a kanalizace, a. s. (OVAK), jež také sídlí v Ostravě a působí ve stejném oboru.

K tomuto časovému srovnání byla z benchmarkingu použita metoda pořadí i metoda bodovací. Metoda pořadí přehledně ukazuje jakého umístění dosáhl SmVaK mezi ostatními společnostmi v každém roce, zatímco přínosem metody bodovací je možnost vyčíslení celkového rozdílu mezi společnostmi SmVaK a ostatními podniky.

V následující Tabulce 3.2 jsou uvedeny údaje devíti vodohospodářských společností o měsíčních mzdových nákladech připadajících na jednoho zaměstnance za roky 2005-2009.

Tabulka 3.2 – Měsíční mzdové náklady na zaměstnance

	2009	2008	2007	2006	2005
SmVaK a. s.	23 414,45	21 798,43	20 468,06	19 394,11	18 397,19
OVAK a. s.	26 708,55	25 051,18	22 986,84	21 580,49	20 374,35
VaK Přerov, a. s.	24 459,41	21 757,96	20 954,48	19 300,46	17 514,62
VaK Vyškov, a. s.	24 395,20	22 413,92	20 659,37	18 941,31	17 841,64
VaK Kroměříž, a. s.	22 875,41	21 050,55	18 615,47	17 142,80	16 139,83
VaK Hodonín, a. s.	21 838,48	20 083,25	19 065,43	18 411,63	17 821,86
VaK Břeclav, a. s.	21 967,10	21 305,56	19 340,46	18 761,04	17 664,89
Slovácké vodárny a kanalizace, a. s.	23 354,07	21 765,93	20 415,41	19 443,20	18 428,06
Vodárenská akciová společnost, a. s.	24 118,26	22 716,75	21 349,03	20 262,66	19 364,96

Tabulka 3.3 obsahuje měsíční celkové osobní náklady na jednoho zaměstnance desíti společností za jednotlivé roky z období 2005-2009.

Tabulka 3.3 – Měsíční celkové osobní náklady na zaměstnance

	2009	2008	2007	2006	2005
SmVaK a. s.	32 666,32	30 554,71	28 861,51	27 266,30	25 603,72
OVAK a. s.	37 322,70	35 134,95	32 630,04	30 500,66	28 797,96
VaK Přerov, a. s.	34 668,83	31 520,10	29 625,77	27 694,57	25 216,74
VaK Vyškov, a. s.	35 362,88	32 611,71	29 526,72	27 538,15	25 989,30
VaK Kroměříž, a. s.	32 759,80	30 459,72	26 918,54	25 051,03	23 201,98
VaK Hodonín, a. s.	29 997,34	28 145,38	26 538,82	25 778,95	24 963,86
VaK Břeclav, a. s.	29 880,19	29 363,67	26 722,93	26 063,75	24 484,75
Slovácké vodárny a kanalizace, a. s.	31 942,38	30 217,72	28 197,89	26 945,69	25 416,67
Vodárenská akciová společnost, a. s.	33 734,75	32 229,73	30 293,59	28 605,31	27 289,23
Brněnské vodárny a kanalizace, a. s.	37 229,51	35 500,61	33 053,59	30 366,73	28 982,64

Tabulka 3.4 zobrazuje benchmarkingovou metodu pořadí. Údaje z Tabulky 3.2 jsou mezipodnikově porovnány za jednotlivé roky a každému podniku je za každý rok přiřazeno pořadí, jež zaujal. Nejlepší je podnik s pořadím 1, což značí, že vynaložil nejvíce mzdových nákladů na zaměstnance za měsíc v porovnání s ostatními podniky, zatímco pořadí 9 značí nejhorší umístění. V posledním sloupci Tabulky 3.4 je zachyceno celkové pořadí podniků.

Tabulka 3.4 – Pořadí podniků vzhledem k výši měsíčních mzdových nákladů na zaměstnance

Metoda pořadí	2009	2008	2007	2006	2005	Součet	Pořadí
SmVaK a. s.	5	4	5	4	4	22	4
OVAK a. s.	1	1	1	1	1	5	1
VaK Přerov, a. s.	2	6	3	5	8	24	6
VaK Vyškov, a. s.	3	3	4	6	5	21	3
VaK Kroměříž, a. s.	7	8	9	9	9	42	9
VaK Hodonín, a. s.	9	9	8	8	6	40	8
VaK Břeclav, a. s.	8	7	7	7	7	36	7
Slovácké vodárny a kanalizace, a. s.	6	5	6	3	3	23	5
Vodárenská akciová společnost, a. s.	4	2	2	2	2	12	2

Tabulka 3.5 je obdobou Tabulky 3.4, jen pracuje s údaji z Tabulky 3.3 a zobrazuje deset podniků v pořadí dle výše celkových měsíčních osobních nákladů na zaměstnance.

Tabulka 3.5 – Pořadí podniků vzhledem k výši měsíčních celkových osobních nákladů na zaměstnance

Metoda pořadí	2009	2008	2007	2006	2005	Součet	Pořadí
SmVaK a. s.	7	6	6	6	5	30	6
OVAK a. s.	1	2	2	1	2	8	2
VaK Přerov, a. s.	4	5	4	4	7	24	5
VaK Vyškov, a. s.	3	3	5	5	4	20	4
VaK Kroměříž, a. s.	6	7	8	10	10	41	8
VaK Hodonín, a. s.	9	10	10	9	8	46	10
VaK Břeclav, a. s.	10	9	9	8	9	45	9
Slovácké vodárny a kanalizace, a. s.	8	8	7	7	6	36	7
Vodárenská akciová společnost, a. s.	5	4	3	3	3	18	3
Brněnské vodárny a kanalizace, a. s.	2	1	1	2	1	7	1

V Tabulce 3.6 je zachycena benchmarkingová metoda bodovací. Podnikům je za každý rok přiřazen určitý počet bodů. Nejvíce bodů (100) má nejlepší firma, zatímco ostatní dostanou body v poměru svých měsíčních mzdových nákladů k nákladům nejlepší firmy. Celkové pořadí je pak stanoveno podle součtu bodů.

Tabulka 3.6 – Měsíční mzdové náklady na zaměstnance – Pořadí podniků metodou bodovací

Metoda bodovací	2009	2008	2007	2006	2005	Součet	Pořadí
SmVaK a. s.	87,67	87,02	89,04	89,87	90,30	443,89	5
OVAK a. s.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	500,00	1
VaK Přerov, a. s.	91,58	86,85	91,16	89,43	85,96	444,99	4
VaK Vyškov, a. s.	91,34	89,47	89,87	87,77	87,57	446,03	3
VaK Kroměříž, a. s.	85,65	84,03	80,98	79,44	79,22	409,31	9
VaK Hodonín, a. s.	81,77	80,17	82,94	85,32	87,47	417,66	8
VaK Břeclav, a. s.	82,25	85,05	84,14	86,94	86,70	425,07	7
Slovácké vodárny a kanalizace, a. s.	87,44	86,89	88,81	90,10	90,45	443,68	6
Vodárenská akciová společnost, a. s.	90,30	90,68	92,87	93,89	95,05	462,80	2

Tabulka 3.7 je obdobou Tabulky 3.6, jen zobrazuje pořadí podniků podle výše měsíčních celkových osobních nákladů na zaměstnance.

Tabulka 3.7 – Měsíční celkové osobní náklady na zaměstnance – Pořadí podniků metodou bodovací

Metoda bodovací	2009	2008	2007	2006	2005	Součet	Pořadí
SmVaK a. s.	87,52	86,07	87,32	89,40	88,34	438,65	6
OVAK a. s.	100,00	98,97	98,72	100,00	99,36	497,05	2
VaK Přerov, a. s.	92,89	88,79	89,63	90,80	87,01	449,11	5
VaK Vyškov, a. s.	94,75	91,86	89,33	90,29	89,67	455,90	4
VaK Kroměříž, a. s.	87,77	85,80	81,44	82,13	80,05	417,20	8
VaK Hodonín, a. s.	80,37	79,28	80,29	84,52	86,13	410,60	10
VaK Břeclav, a. s.	80,06	82,71	80,85	85,45	84,48	413,55	9
Slovácké vodárny a kanalizace, a. s.	85,58	85,12	85,31	88,34	87,70	432,05	7
Vodárenská akciová společnost, a. s.	90,39	90,79	91,65	93,79	94,16	460,77	3
Brněnské vodárny a kanalizace, a. s.	99,75	100,00	100,00	99,56	100,00	499,31	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností

Stejně jako ve srovnání s vybranými moravskými společnostmi, tak se SmVaK pohybuje v průměru i při porovnání s celým odvětvím „Zásobování vodou, odpady a sanace“, ve kterém bylo za rok 2009 vynaloženo 14 443 629 tisíc Kč celkových mzdových prostředků při průměrném evidenčním počtu pracovníků 52,1 tisíc.⁴⁰ Tzn. že měsíčně připadlo na jednoho zaměstnance 23 102 Kč celkových mzdových nákladů. U společnosti SmVaK to bylo jen o málo více (23 414 Kč). Při všech výpočtech se vycházelo z přepočteného počtu zaměstnanců.

3.2.2. Zaměstnanecké výhody

Benefity vyplývají z Kolektivní smlouvy a dalších vnitřních informačních zdrojů a jsou určeny všem zaměstnancům ke zlepšení pracovních a životních podmínek, sociálních jistot a k podpoře kulturních, sportovních a vzdělávacích činností zaměstnanců.

Společnost SmVaK svým zaměstnancům nabízí pravidelně poskytované benefity, ale i benefity příležitostně, jednorázově a nepravidelně poskytované.

⁴⁰ Zaměstnanci a průměrné mzdy podle odvětví (CZ-NACE). *Veřejná databáze ČSÚ* [online], Celkové mzdové prostředky vč. OON podle CZ-NACE za ČR ÚHRNEM. *Veřejná databáze ČSÚ* [online].

Systém zaměstnaneckých výhod obsahuje tyto benefity:

- a) příspěvky na volný čas (kulturní, sociální, tělovýchovné, sportovní a rekreační požitky) jsou poskytovány prostřednictvím poukázek společnosti Sodexo Pass ČR a. s. ve výši 800 Kč ročně.
- b) týden dovolené nad zákonný rámec, tj. 5 týdnů.
- c) možnost rekreace zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků v některém z pěti podnikem provozovaných zařízení za nižší cenu, než je cena obvyklá.
- d) příspěvek k penzijnímu připojištění, jehož výše se odvíjí od délky zaměstnání.
- e) stravenky

Zaměstnancům jsou poskytovány stravovací kupóny, jejichž částku hradí ze 61 % zaměstnavatel a zbytek zaměstnanec.

- f) u středního managementu služební telefony a u vrcholového managementu telefony a automobily pro soukromé účely.
- g) finanční půjčky a sociální výpomoci (nenávratné i návratné)

Nenávratná sociální výpomoc je poskytována zaměstnancům, popř. jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací do výše 15 000 Kč. Návratná bezúročná sociální výpomoc je určena k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč za kalendářní rok nebo do výše 200 000 Kč v případech postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav. Splatná je do 5 let od uzavření smlouvy o půjčce či do 6 měsíců ode dne skončení pracovního poměru, pokud k němu dojde před splatností.

- h) dary

Peněžní dary jsou udělovány podle délky zaměstnání v podniku počínaje deseti lety a následně v pětiletých intervalech. Částky se pohybují v rozmezí 1500 – 5500 Kč. Dále částka darů při životních výročích pracovníků od padesáti let věku a v následných pětiletých intervalech, pokud zaměstnanec pracoval minimálně pět let ve firmě, činí 2500 – 4500 Kč. U darů při prvním odchodu do důchodu po alespoň pěti odpracovaných letech se započítává částka 1000 Kč za každý odpracovaný rok u společnosti. Nepeněžní dary jsou poskytovány výjimečně.

i) zdravotní péče

Zaměstnavatel zabezpečuje pro své zaměstnance závodní preventivní péči, vstupní zdravotní prohlídky při vzniku pracovního poměru a placené volno v délce max. 4 dny v kalendářním roce při potřebě rekondičního či rehabilitačního pobytu zaměstnance, vyvolané výkonem práce v podniku.

j) odměny za mimořádné „zásluhy“

Poskytují se např. za dárcovství krve zaměstnancům, kteří jsou držiteli zlaté, stříbrné či bronzové Jánského plakety nebo zlatého kříže I., II. či III. Stupně, po předložení dokladu o získání plakety nebo zlatého kříže. Dále se udělují za mimořádné nasazení sil při živelných pohromách, odvracení nebezpečí, záchraně života a za reprezentaci společnosti.

Zaměstnanecké benefity, poskytované společností SmVaK, v mnohém korespondují s obecnými trendy v českých firmách. Navíc jsou populární i mezi zaměstnanci.

Portfolio poskytovaných benefitů je vyhovující a relativně pestré, až na výjimky určené všem zaměstnancům, na kterých záleží, do jaké míry ho využijí. Přehled o něm mohou lehce získat z Kolektivní smlouvy, z informací odborů či vedoucích pracovníků.

Poskytované **odměny za časté darování krve** sice vůbec nesouvisí s prací a ovlivňováním pracovního výkonu, přesto však toto ocenění je hodnoceno kladně, neboť podporuje humánnost a morální, nesobeckou, neadresnou lidskou pomoc. Společnost SmVaK ukazuje, že má zájem nejen o výsledky své činnosti, ale také podporuje všeobecně prospěšnou činnost.

Navíc za každé darování krve náleží zaměstnanci za tento obecně prospěšný čin dle zákoníku práce pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku za dobu cesty k odběru, odběru, cesty zpět a zotavení po odběru, pokud tyto skutečnosti zasahují do pracovní doby v rámci 24 hodin od nástupu cesty k odběru. Poskytování peněžních odměn zaměstnavateli držitelům plaket a křížů za bezplatné odběry krve z řad zaměstnanců je dnes uplatňováno v mnoha větších organizacích.

Daňové efekty poskytovaných benefitů, a tudíž výhodnost pro zaměstnance i zaměstnavatele, jsou zobrazeny v následující Tabulce 3.8.

Tabulka 3.8 – Daňové efekty zaměstnaneckých benefitů

Název benefitu	Režim zvýhodnění	Na straně daně z příjmů zaměstnavatele	Na straně daně z příjmů zaměstnance a pojistného
Příspěvky na kulturu, sport... (nepeněžní plnění)	Částečné zvýhodnění	Výdaj placený ze sociálního fondu	Osvobozeny bez limitu od DzPFO a pojistného
Prodloužená dovolená	Částečné zvýhodnění	Daňový výdaj bez limitu	Součást základu DzPFO ze závislé činnosti i vyměřovacích základů pro pojistné
Rekreace formou užití vlastního zařízení za nižší cenu	Částečné zvýhodnění	Výdaje na provoz rekreačního zařízení jsou daňovými výdaji do výše zdanitelných příjmů z provozu zařízení	Osvobozeno
Příspěvek na penzijní připojištění	Mimořádné zvýhodnění	Daňový výdaj do limitu 24 000 Kč	Osvobozeno
Příspěvek na stravování (nepeněžní plnění)	Částečné zvýhodnění	Výdaj do limitu 55 % z ceny stravenky za 1 směnu, pokud byl zaměstnanec v práci aspoň 3 hodiny. Nad limit poskytovány ze sociálního fondu	Osvobozeno
Používání služebního vozidla pro soukromé účely	Částečné zvýhodnění	Nemá vliv na daňový základ zaměstnavatele	Dílčím základem daně 1 % ze vstupní ceny vozidla za každý započatý měsíc poskytnutí vozidla (min 1000 Kč), tudíž i součástí vyměřovacích základů pro pojistné
Užívání dalšího majetku zaměstnavatele pro soukromé účely	Částečné zvýhodnění	Irelevantní	Základem DzPFO a taktéž je odváděno pojistné.
Nenávratná sociální výpomoc	Částečné zvýhodnění	Výdaj placený ze sociálního fondu	Příjem do limitu 15 000 Kč osvobozen
Návratná bezúročná sociální výpomoc	Částečné zvýhodnění	Výdaj placený ze sociálního fondu	Osvobozeno do limitu: - do 20 000 Kč za rok k překlenutí tíživé finanční situace, - do 200 000 Kč v případech postižení živelní pohromou, ekologickou či průmyslovou havárií na územích s vyhlášeným stavem nouze
Peněžní dary	Nezvýhodněno	Výdaj placený ze sociálního fondu	Zahrnovány do základu DzPFO je placeno pojistné
Závodní preventivní péče	Mimořádné zvýhodnění	Daňový výdaj bez limitu	Osvobozeno

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*.

3.2.3. Pracovní doba, bezpečnost práce a vztahy

Stanovená týdenní **pracovní doba** činí 37,5 hodin, a to v pracovních dnech od 7:00 do 15:00 hod. U zaměstnanců, kteří v době přestávky neopouští místo výkonu práce, je stanovena přestávka v délce 30 minut, zatímco u zaměstnanců opouštějících místo výkonu práce, je tato délka 45 minut.

Tam kde to dovoluje charakter práce, je zaměstnancům nabízena pružná pracovní doba. Jde o takovou organizaci pracovní doby, kdy si zaměstnavatel sám určuje začátek a konec pracovní doby. Mezi těmito dvěma dobami je však vložen časový úsek, kdy má zaměstnanec povinnost být přítomen na pracovišti.

Základní pracovní doba, po kterou je zaměstnanec povinen být na svém pracovišti, je stanovena u SmVaK od 9,00 hodin do 14,00 hodin. Volitelná pracovní doba pak má:

- a) začátek v časovém rozpětí od 6,30 do 9,00 hod,
- b) konec v časovém rozpětí od 14,00 do 18,00 hod.

Pružná pracovní doba se týká převážně THP a celkem ji využívá cca 200 zaměstnanců.

Zásadní vliv na vysokou úroveň **bezpečnosti práce** a s tím související nízký počet pracovních úrazů má odborná zdatnost a profesionalita zaměstnanců, pracovní podmínky, ale také zavedený a dobře fungující integrovaný systém řízení (ISO), do kterého patří i management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy ČSN OHSAS 18001, dále průběžné vyhledávání a odstraňování možných rizik a též zajišťování spolehlivé ochrany zaměstnanců na pracovištích i v terénu.

Počet úrazů připadající na 100 zaměstnanců společnosti za poslední tři roky je uveden v Tabulce 3.9. Dané hodnoty se mohou srovnat s údajem z odvětvové statistiky Českého statistického úřadu, kde dosahuje průměrná hodnota počtu pracovních úrazů 1,46 případu na sto zaměstnanců ročně. Bezpečnost ve společnosti SmVaK je tedy více než dobrá.⁴¹

Tabulka 3.9 – Počet úrazů na 100 zaměstnanců ve společnosti SmVaK

	2008	2009	2010
Počet úrazů na 100 zaměstnanců	0,76	0,12	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek společnosti SmVaK

⁴¹ V roce 2010 dosáhla společnost SmVaK Ostrava a.s. vynikajících výsledků v bezpečnosti práce. *SmVaK* [online].

Co se vztahů týče, ve společnosti SmVaK chybí budování a podpora neformálních, mimopracovních vztahů. Tradiční předvánoční setkání zaměstnanců bylo zrušeno před dvěma lety a žádné jiné akce zaměstnavatel nepořádá.

3.2.4. Školení a vzdělávání

V rámci snahy o co nejprofesionálnější úroveň svých služeb klade SmVaK velký důraz na vzdělávání zaměstnanců.

Školení a vzdělávání se účastní všichni zaměstnanci dle plánu vzdělávání. Zaměstnanci pravidelně absolvují zákonná školení (např. řidiči, svářeči...) a vzdělávací akce, prohlubující znalosti v oboru, které jsou zajišťovány cizími dodavateli či interními specialisty.

Dále v termínu od 1. května 2010 do 30. dubna 2012 je ve firmě realizován vzdělávací projekt s názvem „Specifické vzdělávání zaměstnanců SmVaK“, jenž je v rámci operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“ dotován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem. Je to poprvé v novodobé historii společnosti SmVaK, co získala veřejnou finanční podporu na vzdělávání zaměstnanců z prostředků ESF (3 152 007,- Kč) a prostředků národního spolufinancování ze státního rozpočtu (556 237,- Kč) v celkové rozpočtové výši 3 708 244,- Kč.

Pro vzdělávací projekt byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- zvýšení efektivnosti a konkurenceschopnosti společnosti SmVaK,
- zvýšení odborných znalostí zaměstnanců v oblasti vodárenství,
- zvýšení počtu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců v oblasti působnosti společnosti, zvýšení jejich adaptability na rostoucí kvalifikační požadavky,
- zvýšení motivace zaměstnanců.

Školícím programem projde přibližně 100 vybraných představitelů vrcholového a středního managementu, zaměstnanců provozů a středisek, zaměstnanců oddělení financí, controllingu, účtárny a logistiky a technických zaměstnanců, zejména z oddělení vodovodů a kanalizací. Technická školení jsou zajišťována externími lektory a specialisty z oboru v kombinaci s interními odborníky. Ekonomická školení pak zabezpečují externí společnosti.

Daňové efekty odborného rozvoje zaměstnanců jsou zachyceny v Tabulce 3.10.

Tabulka 3.10 – Daňové efekty odborného rozvoje zaměstnanců

Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele	Mimořádné zvýhodnění	Daňový výdaj zaměstnavatele bez limitu	Osvobozeno od DzPFO ze závislé činnosti a pojistného
--	----------------------	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*.

K rozvoji zaměstnanců dochází i samotným výkonem práce. Závisí to však samozřejmě na povaze dané pracovní činnosti, ale také na stylu řízení (vedení) lidí a jiném. Společnost SmVaK neuplatňuje jednotný styl vedení lidí a tudíž záleží na osobnosti vedoucího pracovníka a jeho rozhodnutí. V rámci zkvalitňování vedení byl však např. střední management školen v měkkých dovednostech.

O zaměstnance a odborníky pro výkon technologických a dalších inženýrských funkcí nemá SmVaK nouzi mimo jiné i díky Hornicko-geologické fakultě VŠB-TUO a studijním oborům zaměřeným na vodní hospodářství a životní prostředí, ale i dalším fakultám a vysokým školám. SmVaK dává každoročně příležitost absolventům, z nichž za posledních pět let našlo ve společnosti uplatnění víc než 20 mladých lidí. Přijetí absolventi absolvují povinné půlroční „kolečko“ na různých pracovištích (rotace práce) a následně získávají konkrétní odborné pracovní pozice. Z přijímaných absolventů 80 % zůstává a 20 % odchází.

3.2.5. Jistota zaměstnání

Jako jednu z hlavních silných stránek práce ve společnosti SmVaK je možno vyzdvihnout relativní **jistotu zaměstnání**, kterou poskytuje. Zaměstnanci SmVaK mají jistotu stálého, pevného příjmu a zároveň také jistotu zaměstnání i přes všeobecný trend ke snižování počtu zaměstnanců, což vyplývá ze stability, perspektivy a solidního postavení zaměstnavatele.

Průměrná délka působení u společnosti je cca 14,6 let a také míra odchodovosti hovoří pozitivně. V loňském roce činila míra odchodů z vlastní vůle zaměstnance 2,17 % (čistá míra), zatímco ze strany zaměstnavatele byla 8,47 % (řízené odchody).

Avšak aby mohla být tato čísla brána vážně, musí se zhodnotit i meziroční vývoj, neboť dané hodnoty mohou být stále silně ovlivněny současnou situací na trhu práce s vysokou nezaměstnaností a s vysokým počtem uchazečů připadajícím na jedno volné pracovní místo. Současná ekonomická situace má totiž paradoxně pozitivní vliv na míru odchodovosti

v podnicích. Lidé jsou si vědomi nejisté situace na trhu práce a proto nemění zaměstnání tak často jako v minulých letech.

Čistá míra odchodů měla skutečně od roku 2007 klesající tendenci, u řízených odchodů dochází ke klesajícímu vývoji až o rok později. Více v Tabulce 3.11 a v Obrázku 3.5.

Tabulka 3.11 – Fluktuace a míra odchodů

Rok	Fluktuace	Míra odchodů		
	Celkem	Celkem	Čisté	Řízené
2006	13,15 %	6,85 %	2,50 %	4,35 %
2007	15,74 %	8,03 %	4,45 %	3,58 %
2008	27,76 %	15,30 %	3,93 %	11,37 %
2009	21,30 %	13,00 %	2,13 %	10,87 %
2010	22,22 %	10,64 %	2,17 %	8,47 %
Průměr	20,00 %	10,75 %	3,05 %	7,70 %

Zdroj: Interní materiály SmVaK

Hrubá fluktuace = nástupy + výstupy / stav zaměstnanců

Míra odchodů:

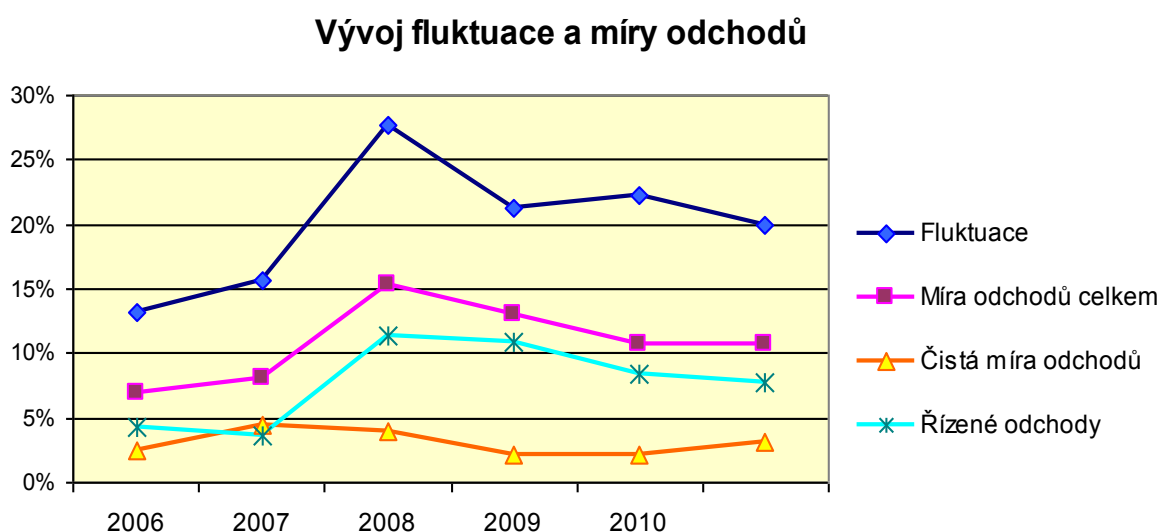
Celkem = veškeré výstupy / stav zaměstnanců

Čisté = výstupy z podnětu zaměstnance / stav zaměstnanců

Řízené = výstupy z podnětu zaměstnavatele / stav zaměstnanců

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SmVaK

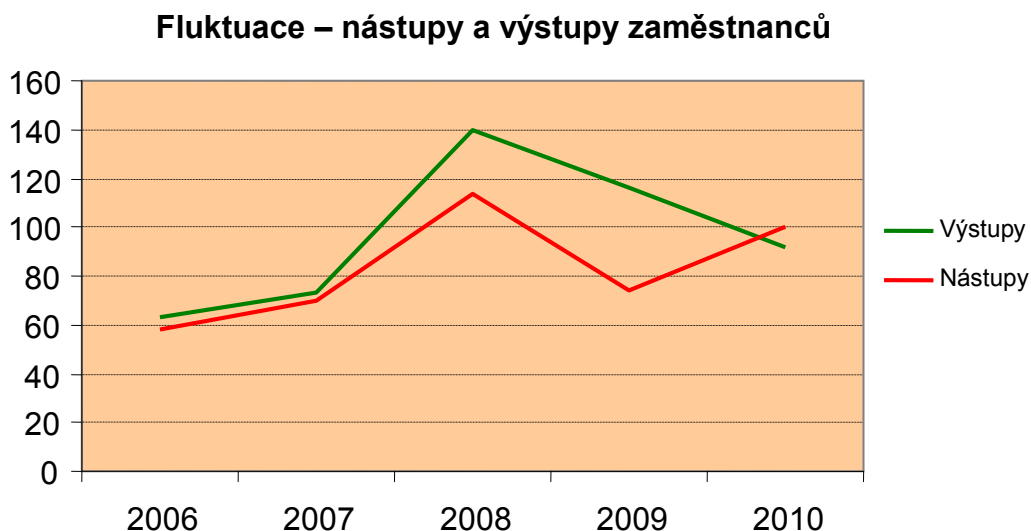
Obrázek 3.5 – Vývoj fluktuace a míry odchodů společnosti SmVaK



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů SmVaK

Z daných údajů a vzorců je možné zjistit vývoj počtu nástupů a výstupů zaměstnanců (viz. Obrázek 3.6). Kromě loňského roku převažují v předcházejících čtyřech letech výstupy zaměstnanců nad jejich vstupy. Z toho vyplývá tendence k zeštíhlování organizace.

Obrázek 3.6 – Fluktuace – nástupy a výstupy zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3. Shrnutí analýzy motivace zaměstnanců

V této části práce budou shrnuta zjištění o motivačním systému společnosti SmVaK.

Mezi silné stránky s motivační silou je možno zařadit pracovní a finanční jistoty a perspektivu zaměstnavatele, který je největší vodárenskou společností na Moravě, dále péči o pravidelný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a skladbu systému zaměstnaneckých výhod, jež je v souladu s obecnými trendy jejich poskytování v podnicích, v neposlední řadě také vysokou bezpečnost práce, která je mimo jiné založena na certifikaci ISO a OHSAS norem, a znalost kolektivních smluv, metodických pokynů, příkazů generálního ředitele apod., které jsou přístupné na firemním intranetu.

Oproti tomu za slabé stránky mohou být považovány vynakládané mzdové a osobní náklady, jež jsou v porovnání s odvětvím i vybranými vodohospodářskými společnostmi průměrné, netransparentnost vyplácení prémie, které díky tomu postrádají větší motivační funkci, a absence budování vztahů mimo pracoviště prostřednictvím formálních a hlavně neformálních akcí.

Příležitostí společnosti SmVaK, co se lidských zdrojů týče, je spolupráce s technickými vysokými školami a nábor nejlepších absolventů do řad svých zaměstnanců. Ohrožení může představovat konkurenční společnost Ostravské vodárny a kanalizace a. s., která působí ve stejném oboru a v posuzovaném období na tom byla s vynakládanými mzdovými a osobními náklady daleko lépe.

V následující Tabulce 3.12 jsou zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti SmVaK ve vztahu k lidským zdrojům.

Tabulka 3.12 – SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - pracovní jistoty - perspektiva zaměstnavatele - významný zaměstnavatel v kraji - kvalitní personál, jeho rozvoj a vzdělávání - zaměstnanecké výhody - certifikace ISO a ČSN OHSAS - vysoká bezpečnost práce - pružná pracovní doba u vybraných zaměstnanců - vhodné odměňování podle schopností i výsledků 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - mzdy, vynakládané mzdové a osobní náklady - netransparentnost prémiového systému - absence budování vztahů pořádáním podnikových společenských akcí
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - spolupráce s VŠB-TUO a VUT Brno - potenciální noví zaměstnanci z řad studentů VŠB-TUO, VUT Brno a dalších technických VŠ 	<p>Ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkurenční společnost OVAK, a. s. - tlak požadavku každoroční valorizace mezd

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Návrhy a doporučení k motivačnímu systému zaměstnanců

V této části práce jsou předneseny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení a zefektivnění motivačního systému společnosti SmVaK.

Návrhy a doporučení jsou rozděleny do následujících oblastí:

- informovanost a vztahy,
- mzdy a odměňování,
- zaměstnanecké výhody,
- vedení zaměstnanců a jejich rozvoj.

4.1. Informovanost a vztahy

Fakt, že většina lidské motivace pochází ve skutečnosti spíše z očekávání než ze samotného plnění, vyzdvihuje důležitost zaměstnancovy dobré znalosti systému motivování a péče o něj, která představuje významný vstupní činitel pro celkovou motivovanost. A dále to také zdůrazňuje nutnost informovanosti o vlastních pracovních výsledcích, o výsledcích týmu, oddělení, ale i celé firmy, jakožto zpětné vazby o výstupech. Zaměstnanci musí mít ponětí o významu své vlastní role v organizaci, o svém přispění k podnikovým výsledkům. Díky tomu mohou získat pocit hrdosti na svou spoluúčast ve společnosti i větší oddanost. Podstatné je taky zaměstnancovo pochopení faktu, že je placen za správně vykonanou práci a že víc dostane pouze tehdy, pokud vykoná víc či pokud dojde ke změnám na trhu. Na to by měli dbát všichni vedoucí zaměstnanci a proto je důležitý častý proces komunikace.

Prostředkem pro informovanost jsou však nejen rozhovory zaměstnanců s vedoucím pracovníkem, ale vhodnou příležitostí jsou také rozmanité **firemní společenské akce a setkání**. Jejich smyslem je nejen se společně pobavit, stmelit kolektiv, vylepšit atmosféru vzájemných vztahů, ale také poděkovat zaměstnancům za jejich práci, ujistit je, že si jejich práce zaměstnavatel váží a vyzdvihnout všeobecné přínosy.

Vhodnou alternativou místo podnikového večírku může být kupříkladu firemní ples. Podnik tak uspořádá pro své zaměstnance a jejich partnery společenskou akci, na jejímž finančním zajištění se zaměstnanci podílí zakoupením vstupenek, čímž firma minimalizuje své náklady na její uspořádání. I ples jakožto událost pořádaná zaměstnavatelem tedy může přinést výše zmíněné výhody a navíc přítomností partnerů na akci dochází k částečnému propojení osobního a pracovního života, k přiblížení se partnerů a rodinných příslušníků firmě.

Zaměstnavatel může společenské akce uspořádat svépomocí či využít služeb specializované agentury s patřičnými zkušenostmi, která může díky nasmlouvaným dodavatelům, partnerům a kontaktům stlačit cenu na minimum.

Velmi oblíbenou záležitostí dneška je bowling, který představuje kombinaci sportovní a společenské, neformální akce. Je tedy také vhodný pro budování vztahů mezi zaměstnanci navzájem i zaměstnanci a vedením. Lze využít jednu ze dvou alternativ. Je možné např. jednou ročně uspořádat pro větší skupinu zájemců z řad zaměstnanců po pracovní době oficiální bowlingový turnaj s drobnými cenami pro vítěze. Druhou možností je půjčování permanentek na bowling, např. při příležitosti narozenin zaměstnance, s podmínkou, že je využije na akci se svými spolupracovníky a kolegy z řad zaměstnanců, tudíž k utužení kolektivu.

Návrhem v rámci budování pozitivních vztahů je tedy uspořádat jednou ročně buď firemní společenské setkání nebo ples a navíc i jednu z variant sportovní akce.

4.2. Mzdy a odměňování

Srovnáním mzdových nákladů sice byly zjištěny rezervy, avšak přílišné zvedání mezd nemá tu správnou motivační funkci, neboť si na ně zaměstnanci rychle zvyknou a berou ho jako samozřejmost.

I přestože společnost SmVaK nemá vysokou míru čistých odchodů, vhodné může být **zavedení osobního ohodnocení podle odpracovaných let ve firmě**, jež by bylo odměnou za „věrnost“ firmě. Bylo by tedy pro zaměstnance částečnou vhodnou motivací k setrvání v podniku. Firma totiž po dobu trvání zaměstnaneckých poměrů vynakládá na své pracovníky nejen finanční prostředky a proto se snaží o určitou stabilizaci takto zhodnoceného lidského kapitálu.

Návrh na posílení mezd je takový, že bude jednou ročně zaměstnancům přiznávána určitá částka, jejíž výše se bude odvíjet od délky působení pracovníka ve společnosti, počínaje druhým rokem zaměstnání.

Příklady možných výší osobních ohodnocení dle odpracovaných let jsou uvedeny v Tabulce 4.1. Jednotliví zaměstnanci se zařadí do příslušné třídy a za rok je jim přiznána daná výše osobního ohodnocení násobená:

- číslem 12 jakožto počtem měsíců v roce
- či v případě zaměstnanců, kteří teprve v daném roce přesáhli hranici dvou let, počtem celých měsíců, o něž v daném roce přestoupili spodní hranici.

Tabulka 4.1 – Osobní ohodnocení zaměstnanců dle odpracovaných let

Počet let u společnosti SmVaK	Osobní ohodnocení
2 – 3 roky	300 Kč / měsíc
4 – 6 let	600 Kč / měsíc
7 – 14 let	900 Kč / měsíc
15 let a více	1 300 Kč / měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování

Zároveň také pro zpřehlednění prémie a celkového odměňování by měl být kladen důraz na rozhovory vedoucích pracovníků s podřízenými, kterým by mělo být sdělováno hodnocení jejich výkonů, důvody výše prémie, rezervy pracovníků a prostor pro zlepšení, možnosti a podmínky zvýšení různých forem odměn.

4.3. Zaměstnanecké výhody

Jednou z chybějících oblíbených zaměstnaneckých výhod jsou placené **zdravotní dny volna (sick days)**, které byly převzaty ze zahraničí. Ty jsou pojímány jako velmi užitečné. Představují vcelku častou praxi ve firmách, kdy je zaměstnanci za rok přidělen určitý počet dnů, kterých využije v případě začínající nemoci, nevolnosti, či jiných náhlých zdravotních problémů a indispozic, aniž by musel nastoupit na tzv. nemocenskou či čerpat dny ze své pětítýdenní dovolené. Zaměstnanec tak má možnost už při prvních příznacích zdravotních obtíží zůstat doma v rámci svých zdravotních dnů volna, díky čemuž může docházet k částečnému redukování délky absencí zaměstnanců. Co se počtu dnů zdravotního volna za rok týče, může být jednotný pro všechny zaměstnance či např. vázán na počet odpracovaných let u zaměstnavatele, na rozsah pracovního úvazku apod.⁴²

Běžně se poskytují v rozsahu cca od 2 do 5 dnů.

Jejich zavedení je společností SmVaK doporučeno. V současné době připadá na zaměstnance 4,49 dní nemocenské a překážek v práci za rok. Návrhem je tedy nabídnutí dvou zdravotních dnů volna zaměstnancům ročně.

Co se darů týče, žádoucí je **využívání i darů nepeněžních**. Doporučuje se raději dát zaměstnanci vhodný, osobně vybraný dárek, než malou sumu peněz. Je-li dán dárek, mnohdy to vypadá, že má mnohem větší cenu než tomu ve skutečnosti je, a také často vyvolá představu luxusu, který by si zaměstnanec obvykle sám nedopřál.

⁴² SOCHOROVÁ, P.; PLEŠKOVÁ, V. Vnitřní předpis zaměstnavatele O poskytování placeného pracovního volna ze zdravotních důvodů. HR servis [online].

V případě nepeněžních darů, které jsou poskytovány z důvodů uvedených ve Vyhlášce ministerstva financí č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), platí tyto daňové efekty (viz. Tabulka 4.2):

Tabulka 4.2 – Daňové efekty nepeněžních darů

Nepeněžní dary v souladu s FKSP	Částečné zvýhodnění	Výdaj placený ze sociálního fondu zaměstnavatele	Příjem je do limitu 2000 Kč/rok osvobozen od DzPFO a pojistného
------------------------------------	------------------------	--	---

Zdroj: Vlastní zpracování dle: PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*.

Osvobození do limitu 2 000 Kč se týká darů z následujících důvodů:

- za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele,
- za aktivitu humanitární, sociální (bezpríspevkové dárcovství krve apod.)
- při pracovních výročí
- při životních výročí
- při prvním odchodu do starobního důchodu.

Doporučením je tedy využívání nepeněžních darů zaměstnancům tam, kde jsou v současné době darovány částky do 2 000 Kč v peněžní podobě. Příkladem mohou být věcné dary za bronzovou či stříbrnou plaketu Jánského, zlatý kříž II. nebo III. stupně, za desetileté pracovní výročí atd.

Důležité je však zohlednit osobní preference, vkus a osobnost odměňovaného zaměstnance, neboť je podstatné nahradit peněžní částku vhodně zvoleným nepeněžním darem.

4.4. Vedení zaměstnanců a jejich rozvoj

Jak už je zmíněno výše, rozvoj zaměstnanců může být ovlivňován i uplatňovaným stylem řízení lidí. Cestou k rozvoji lidí tedy může být i tzv. **koučování**.

Využívat koučování a roli kouče je doporučeno každému vedoucímu pracovníkovi vůči svým podřízeným–koučovaným.

Koučování ve své podstatě obsahuje Herzbergovy satisfaktory (osobní rozvoj, samostatnost, seberealizaci, uznání, odpovědnost, využívání dovedností apod.) mířící k uspokojení a motivování zaměstnance k vyššímu výkonu. Koučování by se mělo uplatňovat na pracovníky, kteří odpovídají McGregorovu typu z teorie Y.

Na základě poznatků z hawtorského experimentu pak lze poznamenat, že pozitivní vzájemné vztahy, které koučování přinese, povedou ke značnějšímu uspokojení z práce a

k větší výkonnosti, než by to dokázaly neosobní podmínky práce. Pracovníci totiž mají dojem vlastní důležitosti díky tomu, že se vedení zajímá o jejich potřeby a snaží se dokázat, že jsou takového zájmu hodni. S tím souvisí i **používání pochval a uznání**.

Příslušným doporučením je externě zajišťované školení (kurz) vedoucích pracovníků na téma koučování. Kurzy se poskytují v různé délce, od jednoho dne výše. Vedoucí pracovníci se tak seznámí s tím, co to je koučování, s jeho metodami, výhodami a uplatněním v podnikové praxi při vedení lidí.

Kromě toho je důležitým doporučením vedoucím pracovníkům chválit. Přestože to nic nestojí, může to mít na podřízené a jejich výkon veliký vliv. Je to nejsnadnější cesta, jak udržet zaměstnance spokojené, i kdyby jen krátkodobě. Všichni lidé jsou rádi chváleni, ať už na to reagují jakkoliv. Úspěch, třebaže drobný, a následná pochvala totiž mohou být tím, na co si člověk rád vzpomene a co ho motivuje k dalšímu úsilí. Pochvala je formou zpětné vazby, jež přináší zaměstnanci informace o tom, jak pracuje a jak si nadřízení jeho výkonu cení a uznávají ho. Vedoucí by měli chválit bezprostředně po výkonu, hlavně konkrétně a spravedlivě a přiměřeně často. Ani výjimečně ani neustále. V prvním případě nevyužívají možný potenciál pochvaly jakožto motivačního prvku, v druhém případě zas mohou častým opakováním oslabovat její účinnost. Každopádně by chválit měli, neboť je tu velká pravděpodobnost určitého kladného vlivu na zaměstnance.

5. Závěr

Jedním z cílů každého podniku je vytvářet takové motivační prostředí a podmínky, jež by byly schopny motivovat co nejvíce zaměstnanců. Motivace není jen záležitostí personalistů, kteří mají lidské zdroje na starosti, ale také manažerů a vedoucích pracovníků. Přestože na sobě firmy mohou stále pociťovat dopady ekonomické recese, měly by nadále dbát na patřičnou péči o své zaměstnance a jejich motivovanost.

Neexistuje žádná jednotná verze ideálního motivačního systému, ani návod jak ho sestavit, neboť každá firma je jedinečná a jejím podmínkám a zaměstnancům musí odpovídat zvolený systém motivování.

Tato práce se zabývala konkrétními podmínkami a motivačním systémem společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s. Cílem bakalářské práce byla analýza systému motivování zaměstnanců vybrané organizace a navržení vhodných zlepšení tohoto systému.

Nejprve byly představeny teoretické poznatky o motivaci, které byly dále využity v druhé části práce.

V praktické části práce byl proveden rozbor uplatňovaných motivačních faktorů dané společnosti, údaje o nichž byly zjištěny prostřednictvím komunikace s personalistou. Prostřednictvím SWOT analýzy pak bylo identifikováno několik silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení motivačního systému. Jako příklad silných stránek byla určena pracovní a finanční jistota, perspektiva zaměstnavatele, pravidelný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, systém zaměstnaneckých výhod, pružná pracovní doba, vysoká úroveň bezpečnosti práce a odměňování, jež zohledňuje jak schopnosti tak výkon zaměstnance. Jako slabé stránky byly označeny vynakládané mzdové a osobní náklady, netransparentnost prémie a absence oficiálního budování vztahů. Příležitost k náboru zaměstnanců představuje VŠB-TUO a ohrožení naopak konkurenční společnost OVAK.

Na základě rozboru a SWOT analýzy byly zformulovány návrhy a doporučení určené personálnímu oddělení a managementu. Ty se týkaly poskytování informací zaměstnancům o systému motivování a jeho podmínkách, zpětné vazby, pořádání společenských akcí, plesů či bowlingových turnajů, zavedení zdravotních dnů volna, užívání nepeněžních darů, koučování podřízených, osobního ohodnocení zaměstnanců a důležitosti vyjadřování chvály a uznání.

Seznam použité literatury:

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) ARNOLD, J.; A KOLEKTIV. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- 4) DAŇKOVÁ, M. *Koučování – kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
- 5) HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- 6) KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- 7) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 8) KOZEL, R.; A KOL. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 9) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7357-275-4.
- 10) MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- 11) MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- 12) NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- 13) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- 14) PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

- 15) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 16) PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- 17) PROVAZNÍK, V.; A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- 18) SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- 19) ŠVARÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ, K.; A KOL. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- 20) TOMŠÍ, I.; ALINČE, F. *Mzdy, předpisy a praxe 2005*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2005. 399 s. ISBN 80-7263-254-X.
- 21) TVRDÝ, L. A KOL. *Trh práce a vzdělanost v regionálním kontextu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 221 s. ISBN 978-80-248-1665-4.
- 22) ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Elektronické zdroje:

- 1) HUTAR, Z. Zaměstnanecké benefity za časů krize. *CFOworld* [online]. 2010-04-01 [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>>.
- 2) SOCHOROVÁ, P.; PLEŠKOVÁ, V. Vnitřní předpis zaměstnavatele O poskytování placeného pracovního volna ze zdravotních důvodů. *HR servis* [online]. 2010-11-26 [cit. 2011-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/vnitri-predpis-zamestnavatele-o-poskytovani-placeneho-pracovniho-volna-ze-zdravotnich-duvodu-cid247405>>.
- 3) Celkové mzdové prostředky vč. OON podle CZ-NACE za ČR ÚHRNEM. *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/5E002C7D84/\\$File/w-310610q483.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/5E002C7D84/$File/w-310610q483.pdf)>.

- 4) Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců. *Český statistický úřad* [online]. 2010-06-07 [cit. 2011-04-25]. Dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda>.
- 5) Zaměstnanci a průměrné mzdy podle odvětví (CZ-NACE). *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW:
<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=PRA0010UU&kapitola_id=15>.
- 6) V roce 2010 dosáhla společnost SmVaK Ostrava a.s. vynikajících výsledků v bezpečnosti práce. *SmVaK* [online]. 2011-03-11 [cit. 2011-04-29]. Dostupný z WWW:
<<http://www.smvak.cz/cs-CZ/default.aspx?ar=60>>.

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DzPFO	Daň z příjmů fyzických osob
ESF	Evropský sociální fond
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb ve smyslu vyhlášky č. 114/2002 Sb.
FO	Fyzická osoba
ISO	Integrovaný systém řízení dle norem ISO
Kap.	Kapitola
OHSAS	„Occupational Health and Safety Assessment Series“ – Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS
OVAK	Ostravské vodárny a kanalizace a. s.
PC	„Personal computer“ – osobní počítač, počítač
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
SmVaK	Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s.
VaK	Vodovody a kanalizace
VIE	Expektační teorie alias teorie očekávání
VŠ	Vysoké školy
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
VUT	Vysoké učení technické Brno

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2011

.....
Lucie Kavcová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Svojsíkova 1592/3

708 00 Ostrava-Poruba

Seznam příloh

- | | |
|--------------|--|
| Příloha č. 1 | Důvody důležitosti zaměstnání v Moravskoslezském kraji |
| Příloha č. 2 | Přehled teorií motivace |
| Příloha č. 3 | Porovnání zásluhových systémů odměňování |
| Příloha č. 4 | Celkové osobní náklady společnosti SmVaK |